



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

Työelämän tutkimuspäivien  
konferenssijulkaisu 1/2010

# Työelämän tutkimuspäivät 2009

## Työn ja elämän laatu

Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatutkimuksen instituutti

Työelämän tutkimuskeskus

**Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 1/2010**

Työelämän tutkimuspäivien ohjausryhmä

**Työelämän tutkimuspäivät 2009**

**Työn ja elämän laatu**

**Tampereen yliopisto**

Yhteiskuntatutkimuksen instituutti

**Työelämän tutkimuskeskus**

Taitto: Heidi Kervinen

Toimitus ja taitto: Marjukka Virkajärvi

Kansi ja tekninen tuki: Atte Sepponen

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

**ISBN 978-951-44-8061-4 (PDF)**

**ISSN-L 1799-1064**

**ISSN 1799-1064**

**Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut    <http://tampub.uta.fi/>**

## Sisällysluettelo

### Alkusanat

<b>Ammattilaisia vai talkooyhteiskunnan sekatyöläisiä? .....</b>	<b>1</b>
Kääntäjien muuttuvat tilat .....	2
Yksilö oman uransa taiteilijana – vapaaehtoinen, dramaattinen uramuutos.....	11
Tukityö osana arkielämän perustaa ja perustamista. Tapaus kristillisen päihdetyön päiväkeskukset .....	21
Jatko-opiskelijat akateemisessa maailmassa – tasapainoilua käytänteille altistumisen ja alistumisen välillä .....	34
<b>Arviointi ja työelämän tutkimus ja kehittäminen .....</b>	<b>43</b>
Uudenlaiseen työikäisten kuntoutukseen? Kelan työhönkuntoutuksen kehittämishanke (2007–2011) ja sen arviointi.....	44
Arviointi kehittämisen välineenä? Arvioinnin motiivit ja kohteet kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyössä .....	51
Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa – väitöskirja (TSR-hanke 109193) .....	64
Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman arviointi työelämän näkökulmasta.....	75
<b>Hyvän johtajuuden mitta.....</b>	<b>88</b>
Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi .....	90
Luottamukseen perustuva voimistava johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi .....	103
Hyvän johtajuuden mitta .....	116
Looking coaching leadership through LMX-theoretical lenses: A future research agenda .....	125
Millainen on eettisen johtajan johtamisprofiili? .....	139
<b>Johtaminen, turvallisuus, tuottavuus ja muutos .....</b>	<b>151</b>
The violent behaviour of patients as an ethical problem.....	153
Tuottavuuden ja turvallisuuden ristiriita johtamisessa .....	160
Mitä turvallisuuskriittiset organisaatiot oppivat kokemuksistaan? .....	170
Työelämän avaintekijöitä Pohjois-Suomessa – tarkastelussa hoiva-alan yritykset .....	183
Työtapaturmat sairaaloissa.....	195
Kokonaisvaltainen riskienhallinta organisaation yhteistyönä – esimerkkinä Kaiku-Luotain -riskienhallintamenetelmä .....	203
<b>Journalistinen työ, monimediaalisuus ja muuttuva professio .....</b>	<b>216</b>
Boheemitoimittajasta asialinjalle .....	218
Nopea, nopeampi, multimediaosaaja .....	222
What is the problem with business journalism? .....	225
<b>Kehittäjänä ja tutkijana organisaatiossa .....</b>	<b>237</b>
Työyhteisön toimivuuden edistäminen työterveyshuollon toimintana .....	239

<b>Kriittisyys työelämän tutkimuksessa.....</b>	<b>255</b>
Pohdintoja osaamisen käsitteen haasteista .....	257
Tiedon puute rakentavan kriittisyyden peruspilarina .....	264
Nainen työelämän murroksessa suomalaisessa segregaatiossa .....	290
<b>Käyttäjä ja työntekijälähtöinen innovointi.....</b>	<b>304</b>
Kehittämistutka oppimisen välittäjänä oppimisverkostossa.....	306
Millä ehdoilla innovatiivista yhteiskehittelyä sosiaalialan arjessa? Verkostomaisen kehittämisen tarkastelua psykologisen sopimuksen näkökulmasta.....	316
Kohti avoimia tilauksia: esimerkkinä kustannustoiminta .....	326
Merkitysten rikastaminen vuorovaikutuksessa .....	337
Arvot, vallantunne ja samastuminen muutosorientoituneen käyttäytymisen motivaattoreina .....	348
Dilemmas and contradictions as a means for agency .....	358
Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden parantamisen teknologiatuettu innovointi .....	367
<b>Quality of work, work organization and well-being .....</b>	<b>374</b>
Is Finland different? – Quality of work among Finnish and European employees.....	376
Work ability, employee well-being and company performance – A study in the Finnish metal industry and retail trade in 1997 and 2007.....	390
Työn ja perheen myönteinen vuorovaikutus .....	398
What explains differences in the perceived well-being of part-time workers? .....	413
Työn laatu Suomessa – pitkittäistarkastelu .....	426
<b>Sukupuoli työelämässä.....</b>	<b>437</b>
Naisten työ, työturvallisuus ja työhyvinvointi maataloilla .....	439
Palvelutyötä köyhyysrajalla. Sukupuoli, ikä, luokka ja etnisyys siivoustyössä .....	450
Työn ja perheen yhteensovittaminen sekä yliopistotyön vaatimukset .....	457
Tasa-arvolain toimivuuden arviointi .....	466
<b>Taide, kertomuksellisuus ja työelämän laatu.....</b>	<b>479</b>
Työinto, organisaatiomuutokset ja sukupolvet teatterityössä .....	481
Taiteen, kulttuurin ja taidelähtöisten menetelmien hyvinvointivaikutukset työyhteisöjen arjessa .....	491
Terveystieteiden työntekijöiden kerronta ja positiot.....	500
Lappilaisen työelämän muutos ja luovien alojen mahdollisuudet .....	511
<b>Tietotyö tämän hetken työelämässä/Knowledge work in today's working life</b>	<b>521</b>
Verkostot asiantuntijuuden kehittymisen tukena ydinvoima-alalla.....	523
Knowledge work productivity: Comparing collocated and mobile teams .....	529
<b>Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen – onko se mahdollista? .....</b>	<b>544</b>
Kohti dialogisen tuottavuuden avaamista – vertaisoppiminen ja tuottavuus .....	546
A new assessment tool for communication in knowledge-based work organisations .....	555
Human capital performance calculation for management .....	566
Johtamisenergia toimintakulttuurin muutoksessa .....	581
Työhyvinvointi, menestys ja niiden yhdistäminen tietointensiivisessä työssä .....	593

<b>Työ ja muutos turvallisuusosalalla .....</b>	<b>604</b>
Työterveys- ja turvallisuustoiminta pelastusosalalla .....	606
Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo rikosseuraamusosalalla .....	617
Time pressure and commitment to work in policing.....	632
<b>Työelämän laatu työterveyspsykologisen tutkimuksen valossa .....</b>	<b>649</b>
Työkuormituksesta palautumisen tarve vuoden seurannassa: erilaisten ryhmien identifiointi ja erot palautumisen tarvetta ennakoivissa tekijöissä .....	650
Hyvinvointi vahvistuu ASLAK-kuntoutuksessa .....	656
<b>Työelämän laatu, palvelun laatu ja tuottavuus sosiaali- ja terveyspalveluissa .....</b>	<b>669</b>
Yksilön vai talouden ehdoilla? Kokemuksia tilaaja–tuottaja-toimintatavasta sosiaalisen työllistämisen kentällä .....	671
Ikääntyvien hoitajien henkilöstön kehittämistoimiin osallistuminen ja koetut kehittymismahdollisuudet.....	683
Vanhusten asumispalveluiden kilpailuttaminen ja sopimukset tilaajan ja tuottajan näkökulmasta.....	695
<b>Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen .....</b>	<b>705</b>
Työterveyshuolto työpaikan kehittämisvoimavarana .....	707
Kohti hyvinvoivaa työyhteisöä – katsaus työhyvinvoinnin kehitykseen.....	718
Eri työntekijäsukupolvien yhteinen oppiminen työhyvinvoinnin tuottajana.....	732
Valta ja vastuu oppimisesta .....	742
Sosiaalisesti kestävä työ ja työhyvinvointi pohjoisen kontekstissa .....	744
Avainasiakaspäälliköiden työhyvinvointi ja sen kehittäminen .....	755
Tyhjä syli – tahaton lapsettomuus ja työelämä .....	768
Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen vaikutuksesta turvallisuusilmapiiriin elintarviketeollisuudessa .....	782
Terveyttä edistävä työpaikka -yhteiskehittelymenetelmä.....	788
Osallistavilla henkilöstökäytännöillä työhyvinvointia ja/vai tuloksellisuutta? .....	799
Pienten yritysten johtajien käsityksiä työhyvinvoinnista.....	807
<b>Työmarkkinat ja työvoimapolitiikka.....</b>	<b>817</b>
Mitä indikaattorit kertovat työmarkkinoiden joustosta ja turvasta?.....	818
Uudelleen työllistymisen edellytykset työpaikan menettämisen jälkeen .....	831
Tutkimussuunnitelma: Tie muutosturvaan .....	845
Mikro- ja makroaineiston kuvat avointen työpaikkojen täytöstä .....	852
Työkyvyttömyys kansainvälisissä vertailuissa .....	862
<b>Työorganisaatioiden tutkimus .....</b>	<b>865</b>
Laadunvarmistus korkeakouluissa – merkitykset organisaation toiminnassa.....	866
Teollisuuden projektitoiminta haastaa käytäntöjen kehittämiseen .....	875
How is balanced knowledge sharing related to procedural justice climate?.....	888
Etätyömäinen työn organisointi osaamispääoman tekijänä suomalaisissa tietoyrityksissä 2000-luvun alussa. Suuret odotukset ja niistä huolimatta .....	902
Tuotantotyön uudistuminen ja siihen liittyvät ongelmanratkaisukäytännöt .....	917

<b>Työpaikan ongelmalliset vuorovaikutussuhteet.....</b>	<b>929</b>
Relationaalinen näkökulma työelämän vuorovaikutussuhteisiin.....	931
Opettajat oppilaidensa kiusaamina: opettajien selitysmallit ja selviytymiskeinot.....	939
Erilaiset erityiset – maahanmuuttajien vuorovaikutussuhteet työyhteisössä .....	950
Työpaikan ongelmalliset vuorovaikutussuhteet .....	962
Avoimet ovet lukossa – konfliktien esille nostaminen työpaikalla .....	973
Valtataistelun hienovaraiset keinot papin ja kanttorin työpalavereissa.....	984
 <b>Valta, kontrolli ja johtajuus työyhteisöissä .....</b>	 <b>996</b>
Johtaminen valtasuhteena ja pelolla johtamisen käytännöt asiantuntija-organisaatioissa.....	998
Valta ja kontrolli päivähoidon hajautetussa organisaatiossa .....	1007
Kaikkea muuta kuin suoraa käskyttämistä - johtamisen rönsyilevä dialogi hoivayrityksessä .....	1016
Työyhteisön vallankäyttäjät ja vaikutukset.....	1027



## Alkusanat

Käsissäsi on Työelämän tutkimuspäivien ensimmäinen konferenssijulkaisu. Julkaisuun on kerätty tutkimuspäivien työryhmäesitykset kaikilta niiltä esittäjiltä, jotka halusivat julkaista kirjoituksensa. Syntynyt teos kuvaa tutkimuspäivien luonnetta – se on sisällöltään monipuolinen, monitieteinen, teoriaa ja käytäntöä yhdistävä sekä työelämän tutkimusaluetta hyvin kattava. Toivomme teoksen palvelevan suomalaisen työelämän tutkimuksen ajankohtaisena kanavana.

Konferenssijulkaisu on koostettu työryhmälähtöisesti aakkosjärjestysperiaatteella. Mukana on kirjoituksia jokaisesta tutkimuspäivillä toteutuneesta 21 työryhmästä. Johdantona kullekin työryhmälle on työryhmäkoordinaattori(e)n kuvaus työryhmän toiminnasta, jonka jälkeen seuraavat julkaisuluvan saaneet työryhmäesitykset. Teokseen on koottu kaiken kaikkiaan 93 työryhmäesitystä.

Vuoden 2009 tutkimuspäivillä keskusteltiin työelämän laadusta kysyvään sävyyn: Käyvätkö työn ja elämän laatu käsi kädessä? Keynote-puheenvuoroissa työ nähtiin yhtäältä monin tavoin elämän mielekkyyttä säätelevänä tekijänä. Uutta taloutta koskevassa puheenvuorossaan professori Linda McDowell nosti esiin kotona ja kodin ulkopuolella tehtävän työn välisen rajan hämärtyksen ja työn palveluvaltaistumisen. Työssä yhdistyvät sekä tunteiden hallintaan että ruumiillisuuteen liittyvät vaatimukset. Professori Francis Green puolestaan tarkasteli työelämän laadun evoluutiota: työn vaativuuden, aikapaineiden ja epävarmuuden kasvu sekä paikoitellen autonomian puute näkyvät eurooppalaisessa työelämässä. Työryhmissä laadusta keskusteltiinkin paljon muutoksen, turvallisuuden, työn ja työtapojen uusien muotojen, sukupuolen ja arvioinnin sekä kehittämisen otsakkeiden alla. Työryhmissä ja nyt julkaistavissa papereissa otettiin askeleita myös työelämän laadun ja tuottavuuden suhteen tarkastelun suuntaan. Teema kantaa hedelmää vuoden 2010 tutkimuspäivillä, joilla tuottavuutta ja laatua problematisoidaan edelleen *Työn tuottavuus + työelämän laatu – mahdollisuus vai mahdottomuus?* -otsikolla.

Työelämän tutkijoiden omalle tapahtumalle on selvästi ollut tilausta, sillä Työelämän tutkimuspäivät on saavuttanut kuudessa vuodessa vakiintuneen aseman. Ajatus tutkimuspäivistä syntyi Työelämän tutkimuskeskuksen sisäisessä kehittämisspäivässä ja siitä lähtien tapahtumaa on järjestelty innostuneessa ja demokraattisessa hengessä. Aloitteen tekivät ja vetovastuun ottivat nuoret tutkijat, joille työelämän tutkimus merkitsi enemmän kuin tieteenalarajat tai yliopistorakennusten seinät ja joista kenelläkään ei ollut esimerkiksi yliopistollista virkaa. Työelämän tutkimuspäiviä ei alun perin määrätty kenenkään tehtäväksi, vaan tutkijat tarttuivat kehittälytyöhön omaehtoisesti palkkatyöelämän ja muun elämänsä rajapintaa koetellen. Liiketoimintakieltä lainaten järjestelyjä ohjasi kirkas tavoite ja visio.

Tapahtuma perustettiin, koska tutkijat halusivat lisätä työelämän tutkimuksen näkyvyyttä, vahvistaa tutkimusalan monitieteistä profiilia ja kehitysedellytyksiä sekä koota työelämän tutkijoiksi itsensä mieltävät tutustumaan toisiinsa ja kehittämään



yhdessä uutta. Työelämän tutkimuspäivät ovat jopa ylittäneet sille asetetut tavoitteet, sillä tänä päivänä se on enemmän kuin marraskuussa Tampereella järjestettävä 300–400 tutkijan kansainvälisiä аспектеja omaava konferenssi. Tutkimuspäivien verkkosivuilta <http://www.uta.fi/tyoelamantutkimuspäivät/> löytyy esimerkiksi suomalaisen työelämän tutkimuksen kirjallisuusluettelo, jota tutkijat itse täydentävät työelämän tutkimuksiksi katsomillaan teoksilla. Niin ikään tutkimuspäivien konseptin alla työelämän tutkijat ehdottavat keskuudestaan vuosittain Työelämän tutkijan palkinnon saajaa. Ensimmäisenä Työelämän tutkimuspäivänä 18.11.2004 perustettu sähköpostilista [tyoelamantutkimus@uta.fi](mailto:tyoelamantutkimus@uta.fi) tavoittaa tänään lähes 700 alan asiantuntijaa.

Tavoittemme on saada kaikki kiinnostuneet mukaan tutkimuspäivien ympärivuotiseen valmisteluprosessiin, jotta tapahtuma ja siihen liittyvä infrastruktuuri, kuten verkkosivut, voidaan muokata mahdollisimman hyvin osallistujakunnan tarpeita ja tavoitteita palvelevaksi. Haluammekin tässä yhteydessä lausua ohjausryhmän kiitokset paitsi tutkimuspäivien järjestelyistä vastanneille työtovereillemme myös yhteistyökumppaneillemme Työelämän tutkimusyhdistykselle, Työsuojelurahastolle, Tykes-ohjelmalle, Allianssiyliopiston (Tampereen yliopisto ja teknillinen yliopisto sekä Jyväskylän yliopisto) ”Työ, oppiminen ja hyvinvointi” -tutkimusohjelmalle sekä ennen muuta kaikille tähän julkaisuun luvun kirjoittaneille ja muille tutkimuspäiviin osallistuneille.

Tampereella 12.4.2010

Anu Järvensivu

Minna Leinonen

konferenssipäällikkö

ohjausryhmän puheenjohtaja

Työelämän tutkimuspäivät

Työelämän tutkimuskeskus

Tampereen yliopisto

---

---

## Ammattilaisia vai talkooyhteiskunnan sekatyöläisiä?

**Karin Filander<sup>1</sup> & Lea Henriksson<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos

<sup>2</sup> Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatutkimuksen instituutti

Työryhmän otsikko ”Ammattilaisia vai talkooyhteiskunnan sekatyöläisiä?” haastoi pohtimaan työelämän käytäntöjen, ammatillisen eetoksen sekä erilaisten ajattelutapojen ja strategisten linjausten välisiä ristiriitoja. Meneillään oleville työelämän muutos- ja kehittämisprosesseille ovat ominaisia kielelliset käännökset ja politiikkojen ristiveto. Työtehtävät ja työnjako muuttuvat nopeasti, tilanteisesti ja usein ennalta arvaamattomasti. Ryhmän alustuksissa oli yllättävää se, miten joustavan toimijuuden ja osaamisen odotukset ja niiden taustalla etenevät rakenteelliset murrokset näyttivät lopulta kovin samankaltaisilta hyvinkin erilaisilla työelämän kentillä. Muutokset ovat seurausta erilaisten politiikkalinjausten sekoituksesta, jossa näkyvät sekä työvoima-, koulutus-, sosiaali- ja innovaatiopolitiikan erilaiset yhdistelmät ja rajanylitykset.

Ryhmän esityksissä liikuttiin työelämän ja koulutuksen välitiloissa ja risteysasemilla, joissa kohdataan vaiettua, häivytettyä ja nimeämätöntä kokemusta, jota on vaikea sanoittaa tutkimuksen kielelle. Työpaikoilla toimija-asemat hajaantuvat, eikä ole kovin luontevaa enää puhua kollektiivisesti jaetuista ammattirakenteista tai jaetusta eetoksesta, jonka mukaan työhön ja työtovereihin suhtaudutaan. Manageripuheen ohjaamassa muutoksessa tyypillistä on yksilöllistyminen. Työntekijöille esitetään kilpailevia identiteettikutsuja, joiden mukaan ihmisten odotetaan vääntäytyvän mitä joustavampiin asentoihin.

Ryhmän puheenvuoroissa kävi ilmi, miten yrittäjyyden ja kilpailukyvyn odotukset toimivat eräänlaisena ylädiskurssina, joihin toiminnan muutos- ja karsintatilanteissa aina voidaan vedota. Tämä ylädiskurssi säätelee sitä, miten asioita arvotetaan ja miten vastuita jaetaan uudelleen. Työpaikoilla ilmenevä vastavoimien puhe on vastapuhetta nimenomaan tälle kilpailukykypuheelle, joka näin ollen on tämän ylädiskurssin määrittämää, kuten monissa alustuksissa korostui. Vaikeasti hahmottuvan, häivytetyn ja nimeämättömän kokemuksen perustalta ei hevin nouse (kollektiivista) vastapuhetta ja kuuluvaa haastetta tälle ylädiskurssille. Verkostoissa vallitseva luottamuspuola luo uudenlaisia selviytymisstrategioita sekä moraalikatoa. Työpaikoilla siirtymää uudesta vanhaan tehdään vaihtelevin metaforin, jonka avulla outoja ilmiöitä kesytetään ja opitaan hallitsemaan. Sekatyöläisyys on yksi esimerkki metaforasta, jonka avulla esimerkiksi moniammattilaisuus- ja moniosaamispuheiden myönteiset mielikuvat kääntyvät eri esityksissä hieman toisenlaisiin muotteihin.

## Kääntäjien muuttuvat tilat

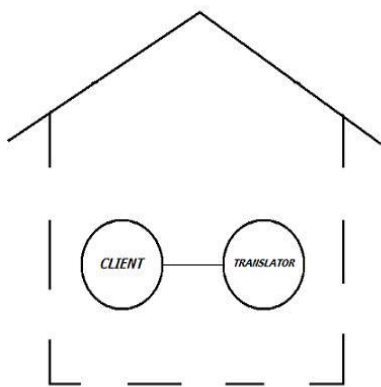
**Kristiina Abdallah & Kaisa Koskinen**

Tampereen yliopisto, kieli- ja käännöstieteiden laitos

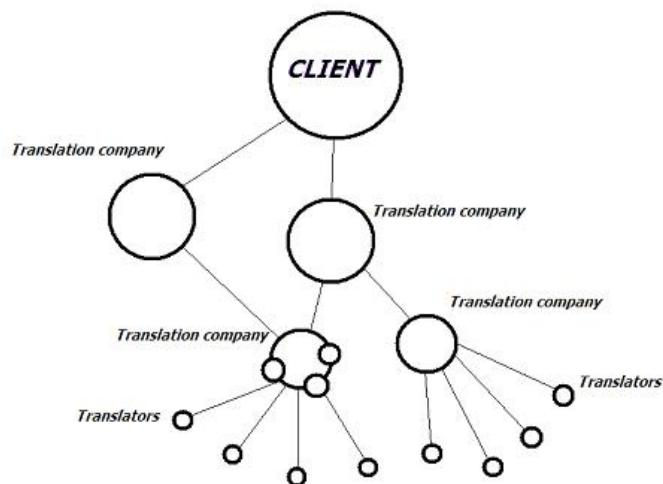
### 1. Taustaa

Kääntäminen kuuluu niihin tietoyhteiskunnan kasvuammatteluihin, jotka eivät – etenkin nykyisinä digitaalisen tiedonsiirron aikoina – ole sidottuja tiettyyn fyysiseen paikkaan. Työtä voi periaatteessa tehdä mistä tahansa, kunhan internetyhteys toimii. Käytännön työelämässä kääntäjät eivät kuitenkaan voi vapaasti valita mitä tahansa fyysistä paikkaa ja organisatorista tilaa, vaan toiminnan logiikka sallii ja edellyttää tiettyjä tilallisia järjestelyjä. Ala on kuluneiden 10–20 vuoden aikana kokenut rajuja muodonmuutoksia, joista yksi keskeinen on ollut verkostomallin voimakas lisääntyminen.

Perinteisesti kääntäjät ovat olleet joko työ- tai virkasuhteisia in-house -kääntäjiä tai suoraan asiakassuhteissa toimivia vapaita freelancereita (kuva 1). Nyt näiden rinnalle ja tilalle ovat tulleet tuotantoverkostot. Kääntäjien ja asiakkaiden välille syntyneet käännöstoimistot ovat yhä globaalimpia ja keskenään verkottuneita, ja kääntäjistä on tullut tämän verkoston laitamille sijoittuvia alihankkijoita (kuva 2), joilta edellytetään mikroyrittäjyyttä ja joille käännöstoimisto ei tarjoa työtiloja eikä laitteita<sup>1</sup>.



Kuva 1: Kääntäjän ja asiakkaan kahdenvälinen yhteistyömalli



Kuva 2: Käännösalan tuotantoverkosto

<sup>1</sup> Käännöstoimisto on tällaisessa verkostomallissa ennen kaikkea projektinhallinta- ja markkinointiorganisaatio, joka toimii eräänlaisena vuokratyönantajana (agency) välittäen kääntäjien palveluja asiakkailleen (vrt. McDowell, Batnitzky ja Dyer 2008).

Tuotantoverkosto koostuu erikokoisten yritysten välisistä suhteista, jotka sitovat nämä yritykset yhdeksi laajemmaksi taloudelliseksi yksiköksi (Sturgeon 2001: 2). Olemme aiemmin tarkastelleet käännösalan tuotantoverkostoja Barabásin (2002) verkostoteorian valossa ja havainneet, että nämä verkostot ovat Barabásin tutkiman internetin tavoin mittakaavattomia. Verkoston mittakaavattomuus<sup>2</sup> tarkoittaa sitä, että sen solmuilla on hyvin erilainen määrä linkkejä: navoilla (käännöstoimistot) niitä on paljon, kun taas yksittäisillä solmuilla (kääntäjät) linkkejä saattaa olla ainoastaan yksi<sup>3</sup>. Tällaisessa tapauksessa solmun yhteistyö verkoston muiden toimijoiden kuin välittömän navan kanssa ei ole mahdollista. Koska yhteistyö ei ole mahdollista verkoston kaikkien toimijoiden kesken, luottamus joutuu koetukselle ja yhteisten normien puute aiheuttaa helposti opportunistia. Opportunismista seuraa taas epäsymmetrisen informaation ongelma: tiedonkulku ei ole vapaata, vaan tietoa käytetään strategisesti oman edun tavoittelun välikappaleena. Tuotantoverkoston arkkitehtuuri syntyy, kun eri valta-asemissa olevien yksilöiden välistä suoraa, kahdenvälistä vuorovaikutusta säännellään, minkä seurauksena yksilöt joutuvat erilaisiin toimijan asemiin (Alasuutari 2007: 133). Tiivistäen voidaankin sanoa, että tällaiset vertikaaliset, hierarkiset verkostot ovat epädemokraattisia, sillä niiden harvat navat määrittelevät koko verkoston topologian. (Ks. Abdallah ja Koskinen 2007.)

Miten siirtymä tuotantoverkostoihin on vaikuttanut kääntäjien kokemuksiin työstä ja omasta paikastaan verkostossa? Paikkaa ja tilaa (ja aikaa), ja niiden välisiä suhteita, on pohdittu antropologiassa, sosiologiassa ja ihmismaantieteessä paljon (ks. mm. Giddens 1979; Massey 2008). Usein toistuva näkemys on, että paikka on materiaallinen, merkityksellinen ja jossakin määrin pysyvä, tila puolestaan abstraktimpi (ks. esim. Cresswell 2001). Jos työpaikkana on pääosin virtuaalisesti rakentuva, kansalliset rajat ylittävä verkosto, joka tarjoaa vain vähän materiaalisia kiinnekohtia, miten sen hahmottaa ja oman paikkansa siinä mieltää sellainen verkoston jäsen, joka toimii verkoston laitamilla? Miten virtuaalisesta tilasta tulee koettu ja merkityksellistetty paikka? Entä millainen tuo kääntäjän kokema paikka on?

Kääntämisen ja käännöstyön tilallisia ulottuvuuksia on käännöstieteessä yleensä tarkasteltu varsin abstraktilla tasolla (mm. interkulturaalisen tilan pohdinnat, Bhabhan ”kolmannen tilan” käsite sekä lokaalin ja globaalin kohtaamiset). Näiden ohella on mielestämme tärkeää tutkia kääntämisen tiloja ja paikkoja ja kääntäjien kokemuksia niistä myös mikrotasolla. Esitelmässämme tarkastelemme tuotantoverkostossa toimivien freelance-kääntäjien elettyjä tilan käytäntöjä (Massey 2008: 35) ja organisatorisia kokemuksia haastatteluaineiston pohjalta. Tarkastelukulmia meillä on kaksi: tarkastelemme kääntäjien käsityksiä omasta paikastaan analysoimalla haastattelupuheessa esiintyviä tilallisia metaforia ja pohdimme, millaisia paikkaa ja toimijuutta koskevia selviytymisstrategioita kääntäjien tarinoista voidaan löytää.

---

<sup>2</sup> Mittakaavattomasta verkostosta voimme ottaa esimerkiksi vaikkapa Finnairin reittikartan, jossa Helsinkiin ja sieltä muualle johtaa paljon linkkejä, kun taas Tampereelle ja sieltä muualle johtaa vain vähän linkkejä.

<sup>3</sup> Tällöin kääntäjä tekee alihankkijana töitä ainoastaan yhdelle käännöstoimistolle.

## 2. Tilan metaforien analyysi

Haastattelupuheen tarkastelun metodinen apuväline on lainattu Susan Ainsworthin, David Grantin ja Rick Iedeman (2009) artikkelista, jossa he tarkastelivat sairaalan keskijohdon työntekijöiden käyttämiä tilallisia kielikuvia ja diskursiivisia lausumia identiteettityön näkökulmasta. Metaforia tarkasteltiin artikkelissa suhteessa toimijoiden välisten tilallisten suhteiden ja sosiaalisten prosessien konstruointiin ja niistä etsittiin haastateltavien tapoja rakentaa omaa toimijuuttaan tai vastaavasti jäsentää omaa alisteista asemaansa toisiin nähden. (Emt.: 12.) Kirjoittajien valitsema painotus perustui ajatukseen, että *keskijohto* (*middle management*) on lähtökohtaisesti spatiaalisesti määräytyvä organisatorinen paikka; samalla tavoin me lähdemme ajatuksesta, että tuotantoverkosto edustaa tietäytyypistä tilallista rakennetta, jolloin on merkityksellistä katsoa, millaista ”tilapuhetta” se tuottaa. Samoin meitäkin kiinnostaa kääntäjän toimijuuden rakentuminen ja sosiaalisten suhteiden hahmottaminen verkostomallissa.

Ainsworth ym. (2009: 9) korostavat, että spatiaalisten metaforien tarkastelu voi auttaa meitä ymmärtämään, kuinka haastateltavat hahmottavat omaa kokemustaan, sillä valtaa ja sosiaalisia suhteita tuotetaan ja ylläpidetään tilallisuuden keinoin. Tilaan liittyy myös ”valtageometria”. Tila on ”luonnostaan täynnä valtaa ja symbolismia: tila on monimutkainen hallitsemisen, alistumisen, solidaarisuuden ja yhteistyön suhteiden verkko” (Massey 2008: 58). Tilat, rajat ja rajanvedot, rakenteet ja hierarkiat, liikkuminen tai sen estyminen ovat tunnettuja organisatorisen kontrollin keinoja, mutta toisaalta organisaation tilallisuudessa on tilaa myös toimijuudelle: työntekijät voivat ottaa tilaa haltuunsa niin materiaalisesti kuin diskursiivisestikin. Tässä on selvä yhtymäkohta Latourin toimijaverkkoteoriaan, jossa valtaa ja toimijuutta rakennetaan materiaalisesti ja diskursiivisesti kääntämisen<sup>4</sup> avulla toimijaverkoissa, jotka muodostuvat lukuisista elementeistä ja niiden välisistä suhteista.

Tuotantoverkosto on kääntämisen kentällä suhteellisen uusi toimintamalli, ja sen tilallinen organisoituminen eroaa monin tavoin perinteisemmistä toimintamalleista. Sen toimintalogiikka ei siis välttämättä ole kääntäjälle tuttu. Metaforat ovat yleisinhimillinen keino hahmottaa uusia ja outoja ilmiöitä, koska niiden avulla merkitystä voidaan kuljettaa ymmärrettävästä tilanteesta sellaiseen, jota puhuja ei vielä pysty ymmärtämään (Schultze ja Orlikowski 2001: 46). Käytämme metaforia jäsentämään todellisuutta (Lakoff ja Johnson 1980). Tilan diskursiivinen tuottaminen tilallisten metaforien avulla on siis ymmärrettävissä puhujan keinoksi rakentaa ja merkityksellistää omaa paikkaansa ja omaa situationaalista identiteettiään sosiaalisten suhteiden muodostamassa tilassa.

Aineistonamme toimivat kansainvälisessä tuotantoverkostossa toimivan freelance-kääntäjän kolme erillistä haastattelua, joista kaksi on tehty vuonna 2006 ja yksi vuonna 2007. Haastattelujen ytimenä on keskustelu käännosten laadusta ja sen ongelmista. Ajatus paikan metaforien laajemmasta tarkastelusta lähti alun perin

---

<sup>4</sup> Kääntämiseen Latourin tarkoittamassa merkityksessä kuuluvat niin neuvottelut, juonittelu, laskelmointi, suostuttelu kuin väkivallanteotkin, joiden avulla toimija ottaa itselleen vallan puhua toisen toimijan puolesta toimijaverkossa. (Callon and Latour, 1981: 279).

liikkeelle yksittäisestä sitaatista, jossa kyseinen kääntäjä kuvaa omaa tuntemustaan irti olemisen kautta: "kääntäjät ei oo osa sitä koko prosessia". Koska sitaatissa mainittu "prosessi" on käännös- ja julkaisuprosessi, on kääntäjän irrallisuuden kokemus hätkähdyttävä. Haastattelujen laajempi tarkastelu osoitti, että aineisto on suorastaan tilallisten metaforien läpikäymä.

Verkosto ymmärretään metaforana pikemminkin horisontaaliseksi – rihmastomaiseksi – kuin vertikaaliseksi. Siksi runsas vertikaalisten metaforien käyttö on tuotantoverkostoa käsittelevässä aineistossa kiinnostava piirre. Asiat määrittyvät toistensa suhteen *tasoille*: "Suomen *taso*", "seuraavaks *ylempi taso*", "*keskitaso*", "*taso* missä ratkaisut tehdään". Implisiittisesti kaikki *tasot* puheessa ovat kääntäjän yläpuolella, ja "kääntäjien ääni ei kuulu *päättäjäportalle*". *Taso* ilmentää verkoston hierarkisuuden kokemusta. Kiinnostavaa on myös horisontaaliseen marginaalisuuteen liittyvien metaforien puuttuminen: mikään ei ole "syrjässä", "periferiassa" eikä "keskellä".

Verkoston tilallista hahmottamista voi tarkastella myös liikkumisen kautta. Suunnat "ylös" ja "alas" ovat mielenkiintoisia vertikaalisuuden näkökulmasta: "asiat *putoaa* taivaalta", "aika merkittävä *pudotus*" (palkkioissa), "trendi ei ainakaan parempaan *suuntaan*", "tilanne *menee alaspäin*", "miten *alas* voidaan mennäkään". Aineistossa on runsaasti myös muita liikkeen – tai useimmiten sen puuttumisen – metaforia. Tieto ei liiku kääntäjälle, mikä haastattelussa toistuu yhä uudelleen: "miksei se tieto voisi *kulkea*?" Toisaalta tieto kulkee myös koko "Suomen toimiston *ohi*" (tässä voitaisiin ajatella Suomen toimintojen olevan siis syrjässä). "*Avoimuus loppuu* aina kuin *seinään*". Tiedon kulkuun liittyviä ongelmia kuvaavien kielikuvien määrä vahvistaa tulkintaamme epäsymmetrisen informaation roolista kontrollin välineenä tuotantoverkostossa. Jos tiedonkulku onkin ongelmallista ja tahmaista tuotantoverkostossa, tekijänoikeudet sen sijaan näyttävät liikkuvan omalakisesti: ne "*menee* toimistolle" ja kääntäjältä "*lähtee* se tekijänoikeus *pois*".

Analyysin lähtökohtana oli haastateltavan ilmaisu: "kääntäjät ei oo osa sitä prosessia". Haastateltavamme puheessa esiintyy myös lukuisia muita säiliömetaforan kautta tulkittavissa olevia ilmaisuja: "joutuu mahdottomiin tilanteisiin", "ei pakotettais kaikkia omaan nurkkaansa", "harmittaa, kun menee tilanteeseen, jossa tuntee oman voimattomuutensa". Osa näistä metaforista liittyy suoraan verkostomaiseen toimintamalliin, ja kääntäjän kyvyttömyyteen hahmottaa sitä kokonaisuudessaan: "firman päämaja on Helsingissä. Minä en tiedä, olen sähköpostin päässä". Suomen toiminta on haastateltavalla tiedossa, sen jälkeen kaikki on hänelle "hämärän peitossa".

Säiliömetaforan kautta olemme tulkinneet myös ruumiillistunutta yleisesti hyväksytyjen rajojen ylittämistä. Kun haastateltava kertoo joustaneensa työaikojen ja työtahdin suhteen, hän toteaa, että "mä oon *venynyt*". Edelleen haastateltava haluaisi sitoutua firmaan ("mielelläni *sitoutuisin*"), olla osa sen toimintaa, olla ylpeä siitä; sen sijaan hän kokee olevansa "*irtonainen* kokonaisuudesta", hän ei siis ole sisällä, hän on ulkopuolella.

Vuoden 2006 haastatteluille on tunnusomaista haastateltavan ristiriitaiset tunteet, minkä hän toteaa itsekkin. Haastateltava sanoo pitävänsä työstään ja huomauttaa, että hänen firmassaan asiat ovat paremmin kuin joissain muissa yrityksissä. Mutta toisaalta häntä turhauttavat laskevat palkkiot ja huonontuvat työskentelyolosuhteet, jotka vaikeuttavat hänen työtään ja alentavat hänen työskentelymotivaatiotaan. Haastateltavamme etsii haastattelupuheessa vimmaisesti tasapainoa ristiriitaisten tunteittensa keskellä; puhe onkin eräänlaista tajunnanvirtaa, puhetta itselle. Haastateltava yrittää asettua yrityksen asemaan ja ymmärtää sen toimintalogiikkaa, siinä kuitenkin onnistumatta. Hän toteaa, että haluaisi ymmärtää, mutta ei tajua, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Voidaan tulkita, että tämä reflektiivinen ”vatkaaminen” on haastateltavan keino tulla toimijaksi ja etsiä ontologista turvallisuutta tilanteesta, jota hänen on vaikea hahmottaa (Jokinen 2005: 143–144). Jos ontologisen turvallisuuden käsitteen ymmärretään tarkoittavan ”luottamusta oman identiteetin jatkuvuuteen, muihin ihmisiin ja yhteiskunnan toimintojen suhteelliseen pysyvyyteen” (emt: 120), voidaan nähdä, että oman paikan ymmärtäminen ja perusluottamus sen suhteelliseen vakauteen tai ainakin hallittavuuteen on ontologisen turvallisuuden keskeinen tekijä. Tässä valossa puhujan näennäisen ”ristiriitainen” puhe onkin siis pohjimmiltaan rationaalinen reaktio vaikeasti hahmottuvan käytännön ymmärtämiseksi.

Jatkohaastattelut tuovat esiin myös tilan ja ajan yhteenkietoutumisen ja paikan pohjimmaisen epästaattisuuden (Massey 2008: 57): ”sama” paikka rakentuu aina suhteessa toimijan elettyyn käytäntöön. Vuoden 2007 haastattelu tuo puhujan käyttämiin metaforiin uuden sävyn. Kuva tilanteesta on entisellään, ellei jopa huonompi: kääntäjä toteaa, että ”laatu on *romahtanut*”, ”informaation *kulku* on tämmöistä”, ”on täysin *mun vallan ulkopuolella*”. Hän myös huomauttaa, että ”aina on *luovittava* entistä hankalammissa *karikoissa*”. Asennoituminen on kuitenkin toisenlainen. Edellisen vuoden aineistosta välittyy staattinen kuva: kääntäjä on ja pysyy alimmalla tasolla, jonne tieto ei kulje, ja jolta oikeudet viedään. Vuoden 2007 jatkohaastattelussa sen sijaan puheen keskiöön nousee karikoita väistelevä, aktiivinen toimija, joka on oppinut navigoimaan toimintaympäristössään.

### 3. Selviytymisstrategiat

Navigointi onkin sopiva metafora tuotantoverkostossa selviytymiselle. Mutta mitä se kertoo toimijuudesta tässä taloudellisessa ympäristössä? Alasuutari (2007: 188–189) kiteyttää osuvasti ajatuksen selviytymisstrategioiden merkityksestä sanomalla, että ihmisillä on tarve ymmärtää se subjektipositio, jossa he tekevät työtään, minkä lisäksi heidän täytyy voida kehittää sellainen asenne työtään kohtaan, että he voivat sietää annettuja olosuhteita, säilyttää itsekunnioituksensa sekä nähdä roolinsa edes jollain tavalla merkityksellisenä ja mielekkäänä. Mikäli he eivät näin voi tehdä, he käyttävät joko ääntä (voice) tai poistuvat kyseisestä työstä (exit) (Hirschman 1970) tai sitten he laiminlyövät töitään (neglect) (Farrell ja Rusbult 1992). Vaikka yksilöillä voi olla hyvinkin erilaisia selviytymisstrategioita, niiden rakennuspalikat ovat kuitenkin kaikille yhteisiä (Alasuutari 2007: 189).



Abdallah (tulossa) on tarkastellut agenttiteorian ja syvähaastattelujen avulla kahdeksan kääntäjän toimijuutta tuotantoverkostoissa (edellä esitetty aineisto on poimittu tästä joukosta). Koska toimijuus syntyy aina emotioiden siivittämänä (Barbalet 1998), huomio kiinnittyy kääntäjien selviytymisstrategioihin eritoten silloin, kun verkoston toimijoiden välinen luottamus ja yhteistyö eivät ole mahdollisia. Haastatteluaineiston kahdeksasta kääntäjästä viisi on kärsinyt epäsymmetrisen informaation aiheuttamista seuraamuksista ja eettisestä stressistä työssään, kun heidän ammattietiikkansa ja heidän työnsä asetettujen reunaehtojen välillä on ollut ristiriitoja. Aineiston kääntäjien selviytymisstrategiat ristiriitatilanteissa osuvat osittain yksiin yllä olevan jaottelun mukaisesti ääni, poistuminen ja laiminlyönti -kategorioihin. Syvähaastatteluista ilmenee, että samallakin kääntäjällä voi olla eri aikoina erilaisia selviytymisstrategioita. Siinä missä joku kääntäjä poistuu nopeasti ristiriitaiseksi kokemastaan verkostosta, toinen kääntäjä saattaa aluksi yrittää selviytyä ja tasapainoilla sisäisten ja ulkoisten odotusten ristipaineessa, kunnes hän oppii navigoimaan vaikeassa ympäristössä. Jos kääntäjä on esimerkiksi ollut sitoutunut yhteistyöhön, mutta huomannut myöhemmin tulleensa hyväksikäytetyksi ja olleensa ”naivi hölmö” (sucker), hänellä on neljä keinoa ratkaista ristiriita ja saavuttaa tasapaino: 1) maksaa potut pottuina (to give tit for tat), 2) purra hammasta, 3) rationalisoida omaa, ”epäeettistä” toimintaa tai 4) poistua verkostosta.

Tutkimuksen mukaan tuotantoverkostat ovat haasteellisia toimintaympäristöjä kääntäjille, koska heidän toimijuutensa on siellä ahdasta ja rajoittunutta ja koska tällaisissa vertikaalisissa ja epädemokraattisissa, informaation vapaata kulkua rajoittavissa verkostoissa syntyy helposti moraalikadoksi kutsuttu ilmiö. Moraalikadon seurauksena taas verkostossa tuotettujen palveluiden/tavaroiden laatu laskee, kun toimijat eivät luota toisiinsa eikä todellinen yhteistyö ole mahdollista. Verkoston toimintalogiikaksi jääkin tällöin lähinnä toimijoiden oman edun tavoittelu. (Abdallah tulossa.)

#### 4. Päätelmiä

Tasapainon löytäminen näyttää olevan työelämän ristipaineissa keskeistä. Haastateltavamme toteaaakin, että ”kun asiat muuttuvat, tasapaino on haettava uudelleen”. Mieleemme nousi kuva kääntäjästä nuorallatanssijana, joka yrittää tasapainoitella työssään oman ruumiinsa painopistettä muuttelemalla tai käyttämällä jotain apuvälinettä tasapainoitteluun. Voitaisiinkin metaforisesti jatkaa, että yllä mainitut selviytymisstrategiat toimivat tuollaisina apuvälineinä, joiden avulla kääntäjä pyrkii tasapainoon ristiriitatilanteita kohdatessaan.

Kun yritimme löytää suomenkielistä nimeä nuorallatanssijan käyttämälle apuvälineelle, löysimme MetaSelf-sivuston ([www.metaself.org/](http://www.metaself.org/)), jossa kerrotaan kognitiivisen tieteen piirissä kehitetystä ongelmanratkaisukeinosta, jonka avulla ihminen voi pyrkiä paitsi havaitsemaan ongelmia myös löytämään ratkaisuja, jotka eheyttävät ja tasapainoittavat hänen elämänsä. MetaSelf-käsitteen ideana on se, että voidakseen hahmottaa ja puhua abstrakteista asioista (esim. mieli, hyve, moraalisuus, henki tai tuotantoverkosto [sic]), ihmisen on käytettävä ihmisruumiiseen

liittyviä spatiaalisia metaforia. Mielenkiintoista meidän kannaltamme on se, että tämän MetaSelf-mallin metaforaksi onkin otettu ihminen elämän nuorallatanssijana! Sivustolla mm. kerrotaan, miten ihmiset elävät elämäänsä pyrkien olemaan henkisesti fokusoituneita, joustavia ja ketteriä pysyäkseen pystyasennossa, aivan kuten haastattelemamme kääntäjäkin tekee. Niinpä meidän on nuorallatanssijoina liikuttava edestakaisin nuoralla ja siirryttävä yhdestä metaforisesta paikasta toiseen; tämä koskee sekä meitä itseämme että toisia. Astumme askelen eteenpäin, tasapainottelemme siirtämällä ruumiimme keskipistettä, yritämme kääntyä ja vaihtaa näkökulmaa ja katsoa itseämme toisen silmin ja ymmärtää toisten näkökulmia, toisen ja itsen välillä olevaa rajaa sekä varjoa selkämme takana. Tasapainottelemme, ettemme putoaisi.

## Lähteet

- Abdallah, Kristiina & Kaisa Koskinen (2007) *Managing Trust: Translating and the Network Economy*. *META* 52(4), 673–687.
- Ainsworth, Susan, David Grant & Rick Iedema (2009) “Keeping things moving”: *space and the construction of middle management identity in a post-NPM organization*. *Discourse & Communication* 3(1), 5–25.
- Alasuutari, Pertti (2007) *Yhteiskuntateoria ja inhimillinen todellisuus* (käänt. Kaisa Koskinen ym.), Helsinki: Gaudeamus.
- Barabási, Albert-László (2002): *Linkit. Verkostojen uusi teoria*. (*Linked: the New Science of Networks*). Translated from English by K. Pietiläinen, Helsinki: Terra Cognita Oy.
- Barbalet, J.M. (1996): “*Social Emotions: Confidence, Trust and Loyalty*”. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 16 (9/10), 75–96.
- Callon, Michel & Latour, Bruno (1981) “*Unscrewing the Big Leviathan: How Actors Macro-structure Reality and How Sociologists Help Them to Do So*”. In K. Knorr-Cetina & A. Cicourel (eds.) *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro- and Macro-sociologies*, Boston, MA: Routledge and Kegan Paul, 277–303.
- Cresswell, Tim (2001) *Place: A Short Introduction*. Malden/Oxford: Blackwell Publishing.
- Farrell, Dan & Rusbult, Caryl E. (1992): “*Exploring the exit, voice, loyalty and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size*.” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201–218.
- Giddens, Anthony (1979) *Central Problems in Social Theory. Action, structure and contradiction in social analysis*. London and Basingstoke: Macmillan.
- Hirschman, Albert O. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge/London: Harvard University Press.
- Jokinen, Eeva (2005). *Aikuisten arki*. Gaudeamus, Helsinki.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Massey, Doreen (2008) *Samanaikainen tila*. Tampere: Vastapaino.
- Schultze, Ulrike & Wanda J. Orlikowski (2001) *Metaphors of virtuality: shaping a emergent reality*. *Information and Organization* 11: 45–77.

Sturgeon, T. J. (2001): *“How Do We Define Value Chains and Production Networks?”*  
IDS Bulletin, 32 (3) 9–18. URL: [ww.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vcdefine.pdf](http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vcdefine.pdf)

MetaSelf. URL: <http://www.metaself.org/>

## ***Yksilö oman uransa taiteilijana – vapaaehtoinen, dramaattinen uramuutos***

**Pia Heilmann**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto



### **Abstract**

Tässä tutkimuspaperissa käsitellään yksilön työelämässä tekemiä valintoja. Muuttuvassa yhteiskunnassa yksilö sitoutuu yhä enemmän omaan osaamiseensa sen sijaan, että sitoutuisi johonkin tiettyyn organisaatioon. Oma osaaminen on jalostettavissa myytävään muotoon, ostaja voi olla tulevaisuudessa mikä tahansa organisaatio ei pelkästään henkilön nykyinen työnantaja.

Yksilö on itse vastuussa uransa hallinnoinnista ja tekee omat urapäätöksensä. Kiinnostuksen kohteena tässä paperissa ovat yksilön vapaaehtoinen, dramaattinen uramuutos, jossa hän tekee tavallaan täyskäännöksen työurallaan. Yksilö tekee muutoksen omasta halustaan, ilman että häntä joku organisaatio pakottaa esim. lomautusten tai irtisanomisien kautta. Muutos on ympäristölle ennalta arvaamaton ja usein herättää kysymään ”mitä ihmettä, miksi?”. Jollakin voi olla korkea asema ja paljon valtaa työssään, mutta hän haluaakin uraltaan jotakin muuta. Taustalla on ajatus siitä, että jokainen on työelämässä kuitenkin oman onnensa seppä, oman uransa taiteilija. Työkalut itselle mielekkään työn ja uran tekemiselle ovat yksilön omassa käsissä. Tutkimus ei keskity mihinkään tiettyyn toimialaan tai organisaatioissa tietyn tasoihin tehtäviin vaan keskeisenä käsitteenä on lähinnä dramaattinen uramuutos. Esimerkiksi yksilö päättää olla jatkamatta nousujohteista johtajauraa ja siirtyä yrittäjäksi tai vaikka luonnonsuojelusäätiön toiminnanjohtajaksi. Tai että tutkija ryhtyykin leipuriksi.

Tutkimus on kvalitatiivinen, tutkimusmenetelminä käytetään valmiita aineistoja, lehtiartikkeleita ihmisten uramuutoksista sekä myöhemmin yksilöhaastatteluja. Teoreettinen viitekehys rakentuu tässä paperissa uramuutostutkimuksen ympärille, mutta kytkeytyy tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa myös kompetenssi-tutkimukseen sekä yrittäjyys- ja elämäntutkimukseen.

### **Johdanto**

Julkisuudessa on puhuttu ”downshiftauksesta”, mutta hyvää suomenkielistä käännöstä termille ei ole vielä esitetty. Työelämäntutkimuksen näkökulmasta downshifting on ylitöistä kieltäytymistä, työajan lyhentämistä, uran vaihtoa tai jättäytymistä kokonaan työelämän ulkopuolelle. Schorin (1998) mukaan yleisimpiä

syitä downshiftaamiselle ovat muun muassa halu lisätä aikaa itselle tärkeille asioille sekä työn merkityksettömäksi kokeminen (työhön uskomisen puute). Downshiftaus liittyy ihmisen arvovalintoihin; siinä oman elämän ja uran määrittely ja niihin liittyvä päätöksenteko on henkilön omalla vastuulla. Terminä downshifting viittaa ura-aseman alentamiseen tai huonontamiseen, mutta termin sisälle tässä paperissa sovitetaan myös positiivinen näkökulma uramuutokseen: mahdollisuus muutoksen kautta järjestää itselleen sopivampi elämän kokonaisuus, jossa henkilöllä on mahdollisuus pelkän työpainotteisen elämän lisäksi elää kokonaista ja itselle mielekästä elämää.

Vapaaehtoinen uramuutos liittyy keskusteluun rajattomasta urasta (boundaryless career, Arthur ja Rousseau 1996), jossa yksilö on itse vastuussa uraratkaisuistaan. Tässä tutkimuksessa uramuutoksen tehneet henkilöt perustelevat uramuutostaan paremmalla elämänhallinnalla, vapaudella tehdä omia ratkaisuja ja toteuttaa omaa unelmaa työelämässä ilman organisaation tasolta tulevia määräyksiä ja aikapaineita, jotka syövät resursseja henkilön työn ulkopuolisestakin elämästä.

## **Downshifting**

Terminä downshifting sijoittuu jonnekin vapaaehtoisen vaatimattomuuden (Shi, 1985), yksinkertaisemman elämän (Näkki, 2006) ja hitaan elämän keskustelujen keskelle. Termistö ei ole vakiintunut eikä downshiftaamista ei Suomessa ole tutkittu juuri gradutasoa ylemmissä akateemisissa keskusteluissa. Niissä termi on määritelty vapaaehtoiseksi, alhaisempaan tulotasoon johtaneeksi elämänmuutokseksi. Tässä paperissa downshifting-termi kiinnitetään kuitenkin urakeskusteluun eikä ajatus alempaan tulotasoon johtavasta kehityksestä kaikkien uramuutoksen tehneiden kohdalta toteudu. Tausta-ajatuksena on yksilöllinen elämän johtaminen tai oman elämän elämänpolitiikka. Siinä ihminen haluaa itse määrittää elämänalueidensa toimintojen rajat. Hän asettaa itse ehtoja työllensä, haluaa muokata työaikaansa itselleen ja omalle elämäntilanteelleen sopivammaksi ja vapauttaa aikaa oman elämänsä merkityksellisiin asioihin. Myös halu autonomiaan voi johtaa yksilön uramuutokseen.

## **Uran muutos**

Latinan sana "carriara" merkitsee tietä. Arthur et al. (1989) määrittelevät uran yksilön kehittyviksi, perättäisiksi työkokemuksiksi, joita tarkastellaan tietyllä ajanjaksolla. Baruch ja Rosenstein (1992) kuvaavat uraa kehitysprosessina, joka kuljettaa työntekijää kokemusten ja työtehtävien polulla yhden tai useamman organisaation palveluksessa. Ura on yksilön "omaisuutta", mutta toisaalta sitä voidaan myös ohjata organisaatioiden suunnalta (Baruch 2004, 59)

Huolimatta siitä, että ura useimmiten liitetään työuraan, ura voidaan ymmärtää myös laajemmin: ura kiinnittyy työhön, perheeseen, vapaa-aikaan, sosiaalisiin aktiviteetteihin ja elämämme päämääriin ja prioriteetteihin. Ura kehittyy liittyen työhön, työ antaa elämälle sisältöä, haasteita, mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen ja

ansiotuloihin. Yksilö rakentaa identiteettiään työn ympärille, hän jäsentää yhteiskunnallisen statuksensa työn kautta. Työ mahdollistaa usein myös sosiaalisen verkostoitumisen.

Aiemmin on ollut tyypillistä, että työ tehdään yhden organisaation palveluksessa koko työelämän ajan. Nykyään yksilöt odottavat palveluja organisaation suunnalta ja työnantaja/työntekijä-suhde voi helposti rajoittua muutamiin vuosiin (Baruch 2004, 59). Traditionaalinen urakäsitys perustui hierarkiaan, tiukkoihin organisaation rakenteisiin. Aiempi uramalli oli selkeä, yksiulotteinen ja johti suoraviivaisesti hierarkiassa ylöspäin. Tämän perusteella pystyttiin määrittelemään ”uran edistyminen” ja ”menestyksellinen ura”, sen merkkeinä olivat pystysuora eteneminen ja ylennykset (Rosenbaum, 1979; Wilensky, 1964). Uraa arvioitiin pelkästään ylöspäin suuntautuvan liikkeen ja ulkoisien indikaattorien kautta (esim. palkka ja sosiaalinen status).

### **Rajaton ura (boundaryless career)**

Perinteinen urakäsitys on haastettu uudella urakäsitteellä rajattomasta urasta ja organisaatiosta (DeFillippi and Arthur 1994). Termi ”raja” (boundary) tarkoittaa ”viivaa, joka määrittää jonkun alueen tai reviirin rajan, jne.” (Concise Oxford Dictionary 1990). Rajattoman uran tutkimus painottaa rajojen läpäisevyyttä sekä organisaation sisällä että organisaation ja sen ympäristön välillä. Mutta kuitenkin puhuessamme rajojen ylittämistä, me myös todennamme rajat emmekä poista niitä. Pitäisikö siis puhua rajoja ylittävistä urista rajattomien urien sijaan? (ks. Inkson 2006).

Arthur ja Rousseau (1996, 6) määrittelevät rajattoman uran seuraavasti:

- Ura kehittyy ja liikkuu eri työnantajien organisaatioiden rajojen yli
- Ura saa vahvistuksen nykyisen työnantajien ulkopuolella olevien tahojen kautta
- Uraa pidetään yllä ”ulkoisissa” verkostoissa ja ulkopuolisen informaation kautta
- Perinteiset urarajat rikkoutuvat
- Yksilö voi kieltäytyä perinteisestä urakehityksestä vedoten yksilöllisiin tai perhesyihin
- Yksilö mieltää rajattoman tulevaisuuden huolimatta (ympäristön) rakenteellisista rajoitteista.

Urakeskustelu on kehittynyt perinteisestä urakäsityksestä joustavampaan ”ura ilman rajoja” -ajattelutapaan. Ihmistä kehoitetaan tekemään mitä hän itse haluaa, etsimään omaa itseään (ks. Ibarra 2003) ja edistää monipuolisia ja -arvoisia työnmuotoja (ks. Wajcman 1998). Mirvisin ja Hallin (1994) mukaan rajaton ura voidaan käsittää yksilön perättäisten työkokemusten perusteella kehittyvänä polkuna. Uudet organisaatiot perustuvat verkostoihin, virtuaalitetollisuuteen, arvoketjuihin ja ne ovat dynaamisempia ja prosessisuuntautuvaisempia kuin perinteiset organisaatiot. Työllistyminen on saanut tilapäisen leiman ja työ on vain yksi vaihe yksilön urapolulla. Emme voi enää puhua yhdestä urasta vaan urakeskustelusta on tullut entistä monimuotoisempaa. Rajattomalla uralla ei tarkoiteta yrityshierarkian yksien tikapuiden kiipeämistä suoraan ylöspäin vaan erilaisten tikkaiden kiipeilyä ylös ja alas, laidalta



toiselle. Sekä rajaton ura (boundaryless career) että muuntautumiskykyinen ura (protean career) -konseptit (Hall 1996) painottavat yksilön asemaa uran suunnittelijana ja oman uransa johtajana, ei organisaation. Jatkoa rajattoman uran teorian kehittelylle ovat tuoneet esim. australialaistutkijat esittelemällä termin ”butterflying” (McCabe and Savery 2005). Sen mukaan yksilö on yksin vastuussa urastaan, mutta hän ”lepattaa” eri sektoreiden välillä luodakseen yksilöllistä pääomaa ja edistääkseen uraansa. Viimeisin uratutkimus on lanseerannut myös kaleidoskooppi-urakäsitteen (kaleidoscope career model) jatkona rajattoman uran tutkimukselle. Myös siinä ura määrittyy yksilön, ei organisaation, kautta perustuen hänen arvoihinsa ja valintoihinsa. Kuten kaleidoskoopissa, uran ja ihmisen suhde muuttuu koko ajan ihmisen elämänkulun muuttuessa. Ihmiset suhteuttavat uransa elämän muutoksiin ennemmin kuin seuraavat jonkun yrityksen normitettua uraa (Sullivan and Mainiero 2007, Sullivan et al. 2007, 5).

Ihminen siis itse tekee uraansa liittyviä valintoja ja uramuutoksia. Koko henkilön elämäkokemus ja odotukset tulevalta elämältään ovat taustalla, kun hän näitä valintoja tekee. Työuran suuntaa voidaan muuttaa, jos elämän kokonaisuasetelma ei toimi yksilöä tyydyttävällä tavalla. Tyydyttävä elämän kokonaisuus ja tyydyttävä urakehitys riippuvat yksilöstä, joku kokee saman tilanteen ahdistavaksi mikä on erinomainen ratkaisu toiselle.

## **Tutkimusmetodologia**

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, jossa tutkimusaineisto perustuu tekstimuodossa oleviin narratiiveihin. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tavoittamaan tutkittavien näkökulma. Koska tutkimuksessa on käytetty vuoden 2009 lehdistä poimittuja uramuutos-artikkeleita (ks. Eskola ja Suoranta 1998, 15), aineisto on muodostunut tutkijasta riippumatta. Lehtiartikkelit aineistona vaativat keräämisen ja teoreettisen jäsennyksen, mutta sen jälkeen aineistoa voidaan käyttää kuten esim. haastattelumateriaalia. Laadullisessa tutkimuksessa narratiivisuutta voi ensinnäkin pitää erityisenä näkökulmana aineistoon ja analysoida sitä esim. juonellisuuden kannalta (Alasuutari 1994). Toiseksi narratiivisuuden voi nähdä laadullista tutkimusta luonnehtivana yleisenä ominaisuutena, joka kertoo yhtä lailla laadullisen tutkimuksen tekijästä kuin hänen käyttämästään aineistosta. Tästä näkökulmasta laadullinen tutkimus on sukeltamista kertomusten ja kertomuksellisuuden monikerroksisiin ja -ulotteisiin maailmoihin. Narratiivisuutta pidetään yhtenä ihmisille tyypillisenä tapana tehdä selkoa todellisuudesta. Puhe, tai kuten tässä valmis toimittajan tuottama teksti, jäsentyy tutkimusanalyysissä moninaisiksi tarinoiksi.

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. Ensin valitaan jokin tarkkaan rajattu, kapea ilmiö – ja siitä kerrotaan kaikki, mitä irti saadaan. Valmiiden aineistojen kohdalla ei ole tarvetta litterointiin, mutta analyysi jatkuu eteenpäin kuin jos analysoitaisiin haastattelumateriaalia, luokitellen, teemoitellen ja tyypitellen. Tärkeää on kaivaa esiin samanlaisuuksia ja erilaisuuksia, toiminnan logiikkaa, tyypillistä kertomusta tai kertoa kaikista yhteenvetona yksi tyypillinen tarina (Tuomi ja Sarajarvi

2002, 95). Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä kuten historiallinen analyysi ja diskurssianalyysi, mutta sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä, diskurssianalyysissä analysoidaan, miten näitä merkityksiä tekstissä tuotetaan (Tuomi ja Sarajärvi 2002,105).

Alun perin löysin 13 vapaaehtoisesta uramuutoksesta kertovaa artikkelia, mutta päätin hylätä niistä kaksi, vuosilta 2002 ja 2005, ja keskittyä 2009 julkaistuihin tuoreisiin kirjoituksiin. Näin ollen tilanne suomalaisessa yhteiskunnassa on kaikkien kohdalla suhteellisen samanlainen: elämme laskusuhdanteessa, joka ei tarjoa kovinkaan paljon avoimia työpaikkoja ja uusia uramahdollisuuksia. Tutkimuksen edetessä tulen täydentämään aineistoani haastatteluilla, joita olen jo yhden tehnyt, mutta jonka materiaalia ei käsitellä vielä tässä tutkimuspaperissa.

## Löydöksiä

Tutkitut henkilöt ovat päättäneet tehneet jonkun perustavanlaatuisen suunnanmuutoksen työelämässään. Paino on siis yllätyksellisyydellä, esim. jos henkilö on siirtynyt Metsäteollisuus ry:n toimitusjohtajasta Fortumin yhteiskuntasuhteiden ja kestävän kehityksen johtajaksi, en löydä asiasta mitään yllätyksellisyyttä vaan uramuutos liittyy lähinnä perinteinen johtajauran kehitykseen. Dramaattisen uramuutoksen tehneet henkilöt ovat vapaaehtoisesti hypänneet pois perinteiseltä, jollain tavalla ennakoitavissa olevalta uralta ja valinneet jonkin uuden tavan tehdä työtä, sellaisen joka sopii paremmin heidän elämäänsä. Analysoin 11 uramuutosartikkelia, jotka on julkaistu vuonna 2009 eri lehdissä. Uramuutoksen tehneet henkilöt olivat lehtiartikkelien julkaisuhetkellä keski-ikältään n. 47-vuotiaita. Jos kaksi nuorinta henkilöä poistetaan keskiarvosta, on uramuutoksen tehneiden henkilöiden iän keskiarvo 51 vuotta.

Tarkastellut uramuutokset:

Karin 58 v. biokemististä leipuriksi  
Veijo 53 v. televerkkoasentajasta lihakauppiasiksi  
Kirsi 42 v. kioskiyrittäjästä kahvilan pitäjäksi  
Risto 57 v. pankin toimitusjohtajasta luonnonsuojelusäätiön toiminnanjohtajaksi  
Kerttuli 30 v. lääketeollisuuden tuotepäälliköstä hevoshierojaksi  
Anne-Liisa 50 v. lakiasiaintoimittajasta konsultiksi  
Satu 54 v. tv-ohjaajasta papiksi  
Tarja 49 v. poliisista sairaanhoitajaksi  
Sari 43 v. ministeristä kansanedustajaksi  
Mitro 50 v. papista europarlamentaarikoksi  
Paulina 36 v. Lastentarhanopettajasta/nuorisokodin ohjaajasta kampaajaksi  
*Entisen työn tai elämäntilanteen muutokseen työntävät tekijät*

Edellinen työpaikka ja kertynyt työkokemus voivat kannustaa henkilöä tekemään uramuutoksen. Jostain syystä henkilö ei ole tyytyväinen elämäänsä ja työn osuuteen siinä ja päättyy siksi tekemään suunnan muutoksen työelämässään. Karin kyllästyi

tutkimustyön tuomaan byrokratiaan, Kirsi ei pitänyt kioskialan muutoksesta – hänen olisi pitänyt myydä keskisolutta ja toimia peliasiamiehenä. Jotkut henkilöt kokivat työssään liikaa kiirettä, ylikuormitusta ja taloudellista epävarmuutta, jotka toimivat heidän kohdallaan muutoksen käynnistäjinä. He kokivat riittämättömyyden tunnetta eivätkä voineet enää saada mielihyvää työstään. Työn ja perhe-elämän tasapaino horjui, kun työ otti leijonanosan elämässä.

*”Jos työ alkaa ahdistaa, täytyy asialle tehdä jotain. Itsensä kanssa toimeen tuleminen on tärkeintä” (Karin)*

*”Vaikka annat töissä kaikkesi, saatko siitä palkan lisäksi mitään itsellesi, varsinkaan nykyisessä epävarmassa työtilanteessa, jolloin monen työpaikka on vaakalaudalla? ”Alan ja työtehtävien pitäisi olla niin kiinnostavia, että motivaatio säilyy vuodesta toiseen.” (Kerttuli)*

*”Minulla ei ollut työn lisäksi muuta elämää. Tyttäreemme oli silloin kymmenvuotias. Mietin, että jos en nyt tee muutosta elämäni, hän ei tule tuntemaan minua sellaisena kuin oikeasti olen.” (Anne-Liisa)*

Satu stressaantui ja uupui TV-työssään ja päätti palata viimeistelemään kesken jääneet teologian opintonsa. Tutkinto mahdollisti hänen siirtymisensä uuteen ammattiin, papiksi. Tarja koki maskuliinisen poliisityöyhteisön esteenä urakehitykselleen. Sari kaipasi lapsiaan ja halusi olla enemmän mukana heidän elämässään mitä kiireisenä ministerinä oli mahdollista. Mitro koki epäselvyyttä kirkkonsa kanssa, saako pappi toimia poliitikkona. Ortodoksinen kirkko erotti Mitron pappisvirasta poliittisen toiminnan ajaksi. Parturi-kampaaja Paulinan aiempi työ nuorisokodin ohjaajana ei tuntunut hänelle omalta.

#### *Uuden työn tai toivotun elämäntilanteen muutokseen vetävät tekijät*

Uramuutuskertomuksissa oli havaittavissa myös uuden uramahdollisuuden vetovoima. Ajatus uudesta mielekkäämmästä työstä ja elämästä houkutteli muutokseen. Useilla oli jo ennakkoon työn tai harrastusten kautta jotakin tietoa työstä tai alasta, jonne halusivat tulevaisuudessa suunnata. Karin oli kiinnostunut leipomisesta. Hän halusi tehdä jotakin konkreettista, jolla on merkitystä. Aiemmassa ammatissa, täysjyväleipien rakennetutkijana, kertynyt asiantuntemus pohjusti uutta uraratkaisua.

*”Olen aina leiponut paljon ja tuolloin innostuin juuresta tehdyistä leivistä. Minulla kyti idea spelttileivästä. Kehittelin ideaa sinnikkäästi... Kävin samana syksynä naisyrittäjyyskurssin ja kerroin töissä lähteväni yrittäjäksi. Halusin tehdä jotakin todella konkreettista, jotain, jolla on merkitystä.” (Karin)*

Yrittäjäsukutausta veti Veijoa myymään lihatuotteita kauppahalliin. Hänelle oli kertynyt kokemusta alalta lapsesta asti, kun oli perheyriyksessä isäänsä auttanut. Uramuutoksen tehtyään hän koki menneensä auttamaan omiaan ja olevansa ratkaisustaan onnellinen.

*”Antaa paljon, kun vanha mummo sanoo, että täällä on mukava tunnelma ja kiva käydä. Olen ehdottomasti onnellisempi tässä työssä kuin entisessä.”*  
(Veijo)

Kirsi nautti uudesta vapaudestaan kahvilayrittäjänä, myös hän koki olevansa onnellisempi uudessa työssään. Hän sai nyt vapauden itse päättää, mitä tarjoaa asiakkailleen. Risto on jo kerran urallaan muuttanut suuntaa, mutta nyt tapahtuneen uramuutoksen taustalla oli harrastuneisuus ja kiinnostus luonnonsuojeluun. Kerttuli on ollut nuoruudestaan asti kiinnostunut hevosalasta. Vaihtoehdot olivat pelkästään hevostenhoitaja tai ratsastuksen opettaja, joten hän päätyi kaupalliselle alalle. Päättötyö vei lääkefirmaan, mutta ajatus työstä hevosten parissa kaiheri. Hän opiskeli työn ohessa hevoshierojaksi ja hoitovapaallaan perusti oman yrityksen. Työn mielekkyys kannustaa häntä jatkamaan yrittäjänä. Vuoden sapattivapaa kannusti Anne-Liisan irtisanoutumaan hehtisestä työstään tietotekniikkayrityksen lakiasiainjohtajana ja johtoryhmän jäsenenä. Halu työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen sai hänet ryhtymään konsultiksi ja vapaaksi yrittäjäksi. Satua veti uramuutokseen mahdollisuus rauhoittaa oma elämä ja auttaa muita tekemällä hengellistä työtä. Hän viimeisteli opintonsa ja sai nimityksen papin virkaan. Tarja halusi auttaa ja halusi siksi vaihtaa poliisin työstä sairaanhoitajaksi. Sari saavutti paremman työn ja perheen tasapainon elämässään palatessaan ministeristä kansanedustajaksi. Työelämän epäkohdat veivät Mitron politiikkaan ja hän koki tarpeelliseksi lähteä pyrkimään europarlamenttiin.

*”Luopuminen on aina vaikeaa, mutta luopua täytyy, jotta saa jotain muuta tilalle. Ihminen harvoin katuu sitä mitä tekee, mutta sitä kylläkin, mitä jättää tekemättä. Päätin, etten tee elämäni tärkeimpiä ratkaisuja vaalikauden mukaan.”* (Sari)

Paulina perusteli ammatinvaihtopäätöstään sillä, että häntä viehättää käsillä tekeminen, hän oli pitkään unelmoinut kampaajan urasta. Lisäksi hän on aina ollut kiinnostunut muodista ja kauneudesta. Lapsi oli urapäätöksen tekovaiheessa esikoulussa eikä vielä koulussa, joten oli otollinen aika lähteä kouluttautumaan uuteen ammattiin ja aloittaa sen jälkeen työt parturi-kampaajana.

## Keskustelua

Uramuutoksen tehneet henkilöt näyttävät ottaneen urapäätösten vastuun itselleen ja kokevat, että ura on heidän oma asiansa (ks. Baruch 2004, 59). Uramuutoksen tehneet yksilöt haluavat päättää omasta työelämästään ja muokata uraansa omien arvovalintojensa mukaan, he eivät painota pelkkää nousujohteista urakehitystä vaan tekevät uraratkaisunsa osana koko elämäänsä. Uramuutosten takaa löytyy usein pyrkimys parempaan elämänhallintaan, työn ja perheen yhteen sovittamiseen. Toisaalta aiemman työn sisältö on myös työntänyt ihmisiä uramuutoksen suuntaan, työn sisältö tai toimintatavat eivät ole miellyttäneet tai työ on aiheuttanut kohtuuttomasti ylikuormitusta ja stressiä elämään.

Ajatus mielekkäämmästä työn sisällöstä oli keskeinen kannustin uramuutokseen. Uraansa muuttaneet henkilöt kaipasivat työelämäänsä vapautta pakko-tahtisuudesta ja halusivat ”hypätä pois oravanpyörästä”. Uuden uran mahdollisuus oli tavallaan jo kirjoitettu sisään henkilöiden sen hetkiseen elämään ja elämänhistoriaan. Kesken jääneet opinnot vetivät takaisin omalle alalle tai jollakin oli jokin harrastus tai asiantuntemus jo olemassa, josta hän alkoi miettiä uutta ammattia. Eräs oli pienestä pitäen pyörinyt perheyriyksessä aiemman työnsä ohella ja nyt oman yrittäjä-isän ikääntyessä oli aika tehdä ratkaisu ja lähteä ”omia auttamaan”.

Kahta poikkeusta lukuun ottamatta uramuutoksen tehneiden henkilöiden ikä oli n. 51 vuotta. Tässä elämänvaiheessa monet ovat päätyneet inventoimaan elämäänsä (ks. Ibarra, 2003) ja miettimään omaa tulevaisuuttaan työelämässä. Ajatukset voivat olla: Oliko tämä tässä? Olisiko työelämällä vielä jotakin tarjottavana? Aiemmalta työuralta heille on kertynyt näkemystä työelämästä, työnteon tavoista ja niiden kehityksestä, samanaikaisesti yksilöiden elämän taloudelliset paineet ovat helpottaneet ja lapset lentäneet pesästä. Tässä tilanteessa on henkilöillä ollut tietämystä ja uskallusta tehdä dramaattisiakin uraratkaisuja kuunnellen omaa arvotaustaansa. Yksilöt haluavat itse ottaa vastuun ja päättää omasta urastaan, yhdistää elämäänsä sopivassa suhteessa työtä ja vapaa-aikaa, perhe-elämää ja harrastuksia. Löydökset kiinnittyvät siis rajattoman uran käsitteen (ks. Arthur ja Rousseau, 1996) välityksellä kaleidoskooppiuramalliin. Myös siinä ura määrittyy yksilön, ei organisaation, kautta perustuen yksilön arvoihin ja valintoihin. Uran ja ihmisen suhde muuttuu ihmisen elämänsä eläessä (ks. Sullivan and Mainiero 2007, Sullivan et al. 2007).

Uran alkuvaiheessa on tärkeää toimeentulo ja perheen elättäminen, kun tietty elintaso on saavutettu ja elatusvelvollisuus poistunut, on tullut tilaa yksilön itsensä toteuttamiselle. Voisi siis nähdä, että Maslowin tarvehierarkia (1943) jollain tapaa ohjaa yksilön urakehitystäkin. Alimmalla tasolla on tarve pitää huolta yksilön ja perheen fysiologisista tarpeista, säilymisestä ja jatkuvuudesta, hierarkian ylimmällä tasolla on yksilöllä jo tilaa toteuttaa omia mieltymyksiä ja suunnitella oma uransa.

## Lähteet

- Alasuutari P. (2001). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Arthur M. B., Hall D. T. & Lawrence B. S. (1989). *Generating New Directions in Career Theory: the Case for a Transdisciplinary Approach in Arthur M. B., Hall D. T. and Lawrence B. S. (Eds.)*, Handbook of Career Theory, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 7–25.
- Arthur M. B. & Rousseau D. M. (1996). *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Baruch Y. (2004). *Transforming Careers: from Linear to Multidirectional Career Paths. Organizational and Individual Perspectives*. Career Development International. Vol. 9, No. 1, pp. 58–73.
- Baruch Y. & Rosenstein E. (1992). *Career Planning and Managing in High Tech Organizations*. International Journal of Human Resource Management, Vol. 3, No. 3, pp. 477–496.
- Concise Oxford Dictionary (1990) 8<sup>th</sup> ed., R. E. Allen (Ed.). Oxford: Clarendon Press.
- DeFillippi R. J. & Arthur M. B. (1994). *The Boundaryless Career: a Competency-Based Perspective*. Journal of Organizational Behavior, 15, 4, pp. 307–324.
- Eskola J. & Suoranta J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hall D. T. (1996). *Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century*. Academy of Management Executive, 10 No. 4, pp. 1–13.
- Ibarra H. (2003). *Working identity. Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Inkson K. (2006). *Protean and Boundaryless Careers as Metaphors*. Journal of Vocational Behavior, 69, pp. 48–63.
- Maslow A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
- McCabe V. S. & Savery L. K. (2007). *“Butterflying” a New Career Pattern for Australia? Empirical Evidence*. Journal of Management Development, 26, No. 2, Emerald Group Publishing Ltd.

Mirvis P. H. & Hall D. T. (1994) *Psychological Success and Boundaryless Career*. Journal of Organisational Behaviour, p. 15.

Näkki K. (2006). *Vapaaehtoisesti vaatimaton – kestävä kulutus osana kuluttajaidentiteettiä*. Kuluttajaekonomian pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto.

Rosenbaum J. L. (1979). *Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation*, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, pp. 221–241.

Schor, Juliet B. (1998). *The Overspent American. Upscaling, Downshifting, and the New Consumer*. New York: Basic Books.

Sullivan, S. E. & Forret, M. L. & Mainiero, L. A. & Terjesen S. (2007). *What Motivates Entrepreneurs? An Exploratory Study of the Kaleidoscope Career Model and Entrepreneurship*. Journal of Applied Management and Entrepreneurshi, 12, No. 4, pp. 4–19.

Sullivan S. E. & Mainiero L. A. (2007). *Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces*. Organizational Dynamics, 36, No. 1, pp. 45–62.

Tuomi J. ja Sarajärvi A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.

Wajcman J. (1983). *Women in Control. Dilemmas of a Workers' Co-Operative*. New York: St. Martins's Press.

Wilensky H. L. (1964). *The Professionalization of Everyone?* American Journal of Sociology, Vol. 70, pp. 137–158.



## ***Tukityö osana arkielämän perustaa ja perustamista. Tapaus kristillisen päihdetyön päiväkeskukset***

**Silva Tedre**

Joensuun yliopisto / Sininauhaliitto



### **Perusturvakansalaisia yhdistysten työllistämistöissä**

Niin sanotulle kolmannelle sektorille asetettu työllistämistehtävä on ”hyvinvoinnin sekatalouden” toimeenpanoa ja samalla osa sosiaalipolitiikan perustan ja vastuunjaon muutosta (vrt. Julkunen 2006, Ala-Kauhaluoma 2007). Kolmas sektori kutsuttiin työllistäjätoimijaksi 1990-luvulla, kun avoimen työttömyyden ja avointen työmarkkinoiden välitilaan rakennettiin aktivoivan työvoimapolitiikan hengessä joukko erilaisia sosiaaliturvaetuuksilla tuettuja työllistämiskäytäntöjä, toiset lähempänä työmarkkinoita ja toiset työttömyyttä. (vrt. Jolkkonen ja Roivas 2008) Tilaa on kutsuttu välityömarkkinoiksi tai siirtymätyömarkkinoiksi. Sekä työllistämisen että kuntoutuksen koulutukseen, ammattiin ja työhön valmentava toimenpidearsenaali on nykyisellään mittava koostuen erilaisista tukitoimista, joilla työllistymisen esteitä pyritään poistamaan sillä usein kyse on ihmisistä, joilta puuttuu muutakin kuin työ.

Myös kristilliset yhdistykset ovat mukana sekatalouden ”talkoissa”. 1900-luvun edetessä kirkon harjoittama residuaalinen (köyhille ja huono-osaisille kohdistettu) sosiaalipolitiikka väistyi julkisen vallan vastuulle rakentuvan ”pohjoismaisen hyvinvointivaltion universaalin sosiaalipolitiikan (kaikille kansalaisille tarkoitetun)” tieltä. (Mäkinen ym. 2002) Nyt, 2000-luvulla, kristilliset päihdeyhdistykset tuottavat lukuisten muiden yhdistysten tavoin ohjelmaperusteisen sosiaalipolitiikan idean mukaisesti projektirahoituksilla päihde- ja asumispalveluita. Ja ne tuottavat välityömarkkinoiden tukityöpaikkoja.

Tässä jutussa avaan yhdestä kohdasta sitä, keitä työvoimahallinnon toimenpitein (työvoimapalvelut) tai sosiaalisen kuntoutuksen (kuntoutuspalvelut, sosiaalipalvelut) viitekehyksessä siirtymätyömarkkinoille työllistyvät ovat, mistä he tulevat, mitä he tekevät ja minne ovat menossa. Kysyn, millaisissa elämäntilanteissa ”työllistämistoimenpiteiden kohde” elää todeksi työllistämispolitiikkaa ja millaisia merkityksiä he tekemälleen työlle antavat.

Juttuni perustuu kristillisen päihdetyön päiväkeskuksissa työllistettyinä työskentelevien haastatteluihin. Kristilliset päiväkeskukset Suomessa ovat 1980-luvun tuontitavaraa Ruotsista. (Niemelä 1999) Ne ovat eri kunnissa eri tavoin alkunsa saanut kristillisten yhdistysten toimintamuoto, joiden paikalliset toteutustavat vaihtelevat. Päihdetyön päiväkeskuksia on myös muilla yhdistyksillä, kunnilla ja seurakunnilla (Heimonen 2007). Päiväkeskuksiin työllistäminen saattaa kristillisen

yhdistyksen toiminnassa olla marginaalinen työllistämismalli. Joillakin yhdistyksillä on laajaa projektirahoitteista työtoimintaa, työpajoja, kirpputoreja ja mitä kaikkea. Työnantajana kolmannen sektorin sosiaali- ja terveystalouteihin suuntautunut organisaatio on taloudellisesti riippuvainen julkisen järjestelmän (TE-keskusten, TE-toimistojen ja kuntien) tahdosta tukea työtä ja ostaa palveluita, niiden asettamista normeista ja laatukriteereistä.

Neil Luntin mukaan valtion interventioiden luonne ja puheenparret muuttuvat käsi kädessä. Puhetapojen muutokset näkyvät tällä hetkellä aikaulottuvuudella niin, että tavoitteeksi on nostettu tulevaisuuden mahdollisuudet, ei nykyinen epätasa-arvo. Kannustamisen ja aktivoinnin retoriikka perustelee toimenpiteensä tulevaisuuden mahdollisuuksilla ja osallistuminen on viimekädessä osallistumista työmarkkinoille. Yhden sfäärin kansalaisia yliarvostetaan ja muiden sfäärien (kolmannen sektorin, kotitalouksien) tuotannolliset kontribuutiot väheksytään. ”Uudessa modernisaatiossa” korostuu ihmisten markkinoille osallistuminen. Samanaikaisesti on väitetty universalismiksi luonnehdittua, ”kaikkien” sosiaalipolitiikan väistyvän ja residualismin ja maksuperusteisten etuuksien lisääntyvän. Myös tutkijat ovat alkaneet tinkiä aiemmista määrittelyistä, kun ansiosidonnaisia etuuksia on ryhdytty nimittämään universaaleiksi, sanoo Sipilä. (Sipilä 2009)

Sipilä luonnehtii universalismia suureksi optimistiseksi ohjelmaksi, jonka piti hävittää köyhäinhoito modernista maailmasta, mutta sen sijaan turvautuminen marginaalietuuksiin on Suomessa yleistynyt ja yksilöllinen harkinta työttömyysturvassa on kiristynyt aktivoinnin nimissä (myös Julkunen 2000).

Sipilä jakaa kansalaiset ”**palkansaajiin**” ja ”**perusturvakansalaisiin**”. Perusturvakansalaisille suunnattuja kolmannen sektorin työllistymistöitä on kritisoitu usealta suunnalta. Sisällöllisesti niitä on luonnehdittu työtä jäljitteleväksi tempputyöksi (Julkunen 2006), työvoimahallinnon tempputyöllistämiseksi kolmannen sektorin hallinnoimille välityömarkkinoille kirpputorimyyntiapulaisena.” (Metsä-Ketelä, Helsingin 2008) Suhteessa työmarkkinoihin niitä on kutsuttu ”toisiksi työmarkkinoiksi”, jossa perusturvakansalaiset pakotettuina työskennellen kiertävät samaa työttömyyden ja tukitöiden kehää ja uusintavat samalla omaa heikkoa työmarkkina-asemaansa, eriarvoisuutta ja epätasa-arvoa (esim. Hiilamo ym 2005).

Perusturvan rakenteita, kuten pitkäaikaistyöttömien kokemia toistuvia työllisyyskursseja tukityöperiodeja perusturvan ehtona, on luonnehdittu nöyryyttäviksi. (Varis 2005) Toistamiseen on myös muistutettu, että välityömarkkinoiden työllistämisvaihtoehdoista puuttuu työsopimuslainsäädännön takaamaa turvaa, muun muassa sosiaaliturvaa. Työttömiin kohdistuvaa aktivoivaa kannustamispolitiikka on kritisoitu sanktioivaksi ja kontrolloivaksi. (Björklund 2008)

Epätasa-arvoistaviin rakenteisiin kohdistuvaa kritiikkiä on hankala vastustaa. Mutta samalla tuolla ”kritiikillä tapetaan toiminnan tiloja” (Jokinen 2006) ja mahdollisuuksia, joita kolmannella sektorilla pitkäaikaistyöttömille aukaistaan. Pyrin työllistämistoimenpiteiden kritiikistä lähemmäs toimintaa, fokuksessa ovat työllistetyt kolmannen sektorin töissä.

Tässä paperissa lähtökohtana on oletus, että tuettu työ kiinnittyy tavalla tai toisella ihmisten arkielämän perustaan, joka puitteistaa ihmisten mahdollisuuksia ja valintoja. Kyse ei ole osatekijöihin jaettavasta elämänlaadusta (terveys, sosiaaliset suhteet, taloudellinen hyvinvointi, pärjääminen elämässä) tai sosiaalisesta hyvinvoinnista. Pikemminkin kyse on ajallistilallisesta alustasta, jonka varassa sosiaalista hyvinvointia tai elämänlaatua voidaan rakentaa. Deanin (2003) mukaan työelämään ”uudelleenintegroinnin” lähestymistapoja on moitittu siitä, että ne painottavat ”työtä ensin”, kun lähtökohtana tulisi olla ”elämä ensin.” Ohjelmia arvioitaessa tulisi tasavertaisina mittareina toimia sosiaalisen osallisuuden tarpeet. Ehdotan, että työllistämisajattelun lähtökohtana tulisi toimia ihmisten arkielämä. Lähestyn työllisyystuon työllistyneitä pitkäaikaistyöttömiä arkielämän tulkintakehyksessä kysyen, millainen on rakenteiltaan se arkielämä, johon työtä asetetaan ja millaisen elementin tuettu työ perustaan tuo, mitä se mahdollistaa, millaisia elämän ulottuvuuksia se tukee?

### **Kristillisen päihdetyön päiväkeskukset welfare mixin risteysasemina**

Masseyn (2008) mukaan paikka rakentuu erityisistä sosiaalisten suhteiden konstellatioista, siitä kuinka nuo suhteet kohtaavat ja kutoutuvat yhteen erityisessä kohdassa. Paikka on näiden suhteiden erityinen ja ainutkertainen kohtauspaikka, risteyskohta.

Päiväkeskus sijaitsee fyysisesti rajatussa tilassa, jonka ajattelun risteysasemana, jossa erillään pidetyt ilmiöt kohtaavat. Siellä kohtaavat, maailmankatsomukset, institutionaaliset säännökset ja ajattelutavat sekä elämäntilanteet. Siellä kohtaavat vaihtelevat diagnoosit, eri ikäisyydet ja sukupuolet.

Kristillisen päihdetyön päiväkeskus on monessa suhteessa spesifi ympäristö. Se on fyysisesti rajattu tila, usein vanhassa talossa tai kerrostalon kivijalassa. Sen toiminta ulottuu ulos talosta, mutta sisälle taloon muodostuu fyysisesti rajattu sosiaalisten suhteiden kenttä, jossa on omat sääntönsä. Päiväkeskuksissa kristillisyyden näkyvät merkit (symbolit, rituaalit) ovat eri tavoin esillä. Eva Kanerva puhuu aktiivisesti kristillisistä ja passiivisesti kristillisistä päiväkeskuksista.

Kristillisyyden esillepano ja ohjaavuus vaihtelee taloittain, talon historian, vallitsevan uskonnollisen suuntauksen ja vastaavan ohjaajan mukaan. Toimintaideologioissa korostuu kristillisen arvopohjan ohella kunnioittaminen, ihmisarvo ja usein myös tarkemmin määrittelemätön yhteisöllisyyden idea. Päiväkeskukset ovat risteyskohtia monessa mielessä: Siellä kohtaavat muuttuvat päihdepolitiikat, työllistämispolitiikka (osana työllisyys /työvoimapolitiikkaa) ja sosiaalipolitiikat (koulutus, ammatti jne.), erilaiset maailmankatsomukset. 1990-luvun uutena areenana siellä kohtaavat ihmisinä myös vapaaehtoiset ja sosiaali- tai terveydenhuollon vaatimukset täyttävät ja täyttämättömät ammattilaiset, toiminnan kohteeksi määritellyt päihde- ja ”muut” ongelmaiset sekä kohteesta auttajiksi muuttuneet kokemusta korostavat päihdetyön entiset kohteet.

Idea kaikille yhteisestä, universaalista, sosiaalipolitiikasta on etäällä. Kristillisen päihdetyön idea perustuu pikemminkin residuaaliselle sosiaalipolitiikalle. Palvelut määritellään viimesijaisiksi palveluiksi ”kaikkein huonompiosaisille”. Kenttähavainnot ja yhdistysten nettisivujen tarkastelu osoittavat, että kristillisten päihdetyöhön identifioituneiden yhdistysten välillä on huomattavia eroja tukityöllistämisen laajuudessa, työllistämisfilosofioissa ja työllistämisen menetelmissä. Pääasialliset työllistämisen muodot ovat työelämävalmennus, työharjoittelu ja palkkatuki.

Kristillisillä päihdetyön yhdistyksillä ei ole yhtenäistä linjaa siinä, miten suhtaudutaan vaikeasti päihdeongelmaisiin työllistettävinä. Päihdetyön päiväkeskukset on yksi kohta katsoa lähempää, millaisissa elämässään ihmiset elävät todeksi työllistymiseen tähtäävän politiikan muutoksia. Aloitan Dorothy Smithin (1987) neuvojen mukaan ihmisten arkielämän problematisoinnista. Artikkelissa liikutaan ”välityömarkkinoiden” sillä reunalla, joka on lähempänä avointa työttömyyttä kuin avoimia työmarkkinoita.

## **Aineisto ja analyysi**

Aineisto on kerätty kristillisiin päihdetyön päiväkeskuksiin työllistyneitä ihmisiä haastattelemalla. Haastatteluja luen henkilöiden kuvauksena asioiden tilasta. Kuvaus ei ole yhtä kuin kuvauksen kohteena oleva asioiden tila. Sosiaalisen arvokkuuden ylläpitäminen edellyttää lisäksi, että asioita kuvataan haastattelijalle oletetulla hänen odottamallaan tavalla.

Haastattelut tein kolmen erikokoisen kaupungin kolmessa erikokoisessa, toimintafilosofialtaan erilaisessa ja eri tavoin organisoidussa päiväkeskuksessa, eri puolilla Suomea. Haastattelun tematiikka liikkui työn sisällöissä, työhön hakeutumisessa, työlle ja juuri nykyiselle työlle annetuissa merkityksissä, työyhteisössä, tulevaisuuden suunnitelmissa.

Analysoin aineistoa soveltaen väljästi Goffmanin kehysanalyysiä. Sosiaalisessa elämässä ihmiset tulkitsevat ympäristöä ja tapahtumia luonnollisten ja sosiaalisten kehysten valossa. Yksilön subjektiiviset merkityksenannot tapatuvat aina jossain sosiaalisesti tuotetussa kehyksessä. Viittaan kehyksillä kulttuurissa sosiaalisesti ja poliittisesti tuotettuihin hegemonisiin tapoihin lähestyä ilmiöitä.

Seuraan Jokisen (2005) arkielämän tutkimuksen teoreettista kehittelyä ja empiiristä sovellusta. Siinä keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa ajallisuus, rytmit, toistavuus, jokapäiväisen elämän kokonaisuudet, tavat. Arki on jotakin, jolle muu rakentuu. Jokisen analysoima arki on hyvin koulutettujen 30–40-vuotiaiden suomalaisten kertomaa arkea kotona ja kodin ulkopuolella, kotitöissä, työelämässä, tietokoneen ja television ääressä, vanhempana ja parisuhteen parina. Jokisen haastattelemien sosiaalipolitiikka on pääasiassa palkkatyökansalaisten sosiaalipolitiikkaa.

Tämän jutun haastatteluissa kerrottua arkea eletään perusturvakansalaisina, residuaalisen sosiaalipolitiikan kohteina, jo lähtökohtaisesti etäällä tasa-arvoideaalille rakentuvasta universaalista, ”kaikkien” sosiaalipolitiikasta. Tarkastelen haastateltujen

tapoja kertoa tuettu työ osana jokapäiväistä elämäänsä. Aikaperspektiivi kerronnassa liikkuu tämän hetken ja tämän tukityöperiodin ohella menneeseen ja tulevaa aikaan.

## **Keitä he ovat ja mitä he tekevät?**

”Työllistämistoimenpiteiden kohdetta”, työllistettyjä, haastateltiin yhteensä kahdeksan, neljää 17–46-vuotiasta miestä ja neljää naista.

Heidän elämäntilanteensa vaihtelivat:

- 1) Yksinhuoltajanaisia oli kaksi, joista toisella oli kolmevuotias lapsi ja toisella koulua aloittelevat kaksoset. Yhteistä heille oli se, että heidän sosiaaliset verkostonsa asuinpaikkakunnalla olivat melko niukat. Elämänhistoriat taas erosivat, sillä toinen heistä oli hiljattain muuttanut vankilasta uudelle itselleen vieraalle paikkakunnalle. Toinen oli asunut samassa lähiössä pitkään. Toisella oli rikos- ja huumehistoria, toisella ei.
- 2) Yksi hiljattain avioitunut mies eli uusperheessä vaimon ja tämän tyttären kanssa. Miehellä oli pitkä vankila- ja huumehistoria eikä juurikaan palkkatyöhistoriaa.
- 3) Kaksi eronnutta miestä asui kumpikin yksin. Heistä toinen asui haastatteluhetkellä synnyinpaikkakunnallaan, jonne oli muuttanut avioeron jälkeen takaisin. Toinen taas oli muuttanut paikkakunnalle entisen vaimonsa perässä. Molemmilla miehillä oli päihdehistoria, joskin erilainen, toisella alkoholiriippuvuus, toisella lääkeriippuvuus.
- 4) Naisista kaksi asui yksin (lemmikkieläinten kanssa). Molemmilla oli useita lemmikkieläimiä, joista huolehdittiin. Vanhemmalla heistä oli pitkä palkkatyöhistoria, nuoremmalla kokemusta työllistämistöistä.

Heidän kokemuksensa nykyisestä työstä vaihteli viikosta vajaaseen vuoteen. Joku tunsi paikan aiemmin asiakkaana, osalle paikka oli tullut tutuksi tuttavan kertomana tai heidät ohjattiin sinne työvoimatoimistosta. Hakeutuminen tapahtui usein epävirallisen vihjeen perusteella.

Työntekijät olivat tulleet ”kotoa”, avoimesta työttömyydestä (Jolkkonen ja Roivas 2008) oltuaan työttömänä työnhakijana, ”suoraan vankilasta” erilaisia institutionaalisia kuntoutukseen ja työelämään tähtääviä polkuja pitkin. Haastatteluhetkellä he työskentelivät työllistämistuella tai työelämään valmentautumissopimuksella. Omien sanojensa mukaisesti he olivat ”8 euroa/päivä porukkaa”. Tämä kannustus tuli neljän tunnin päivätyöstä.

Työtehtäviin kuului päiväkeskuksen jokapäiväistä kiinteistönhuoltoa, auton huoltoa, pihatöitä, pieniä rakennus- ja korjaustehtäviä, kuljetustehtäviä, siivousta, asiakkaiden ja heidän pyykkinsä pesussa avustamista, ruuanlaittoa ja tarjoilua, ruuan jakoa päihdeongelmaisten asuntoihin, lahjoitusruuan jakoa, kirpputorista huolehtimista ja

kirpputorimyyntiä, kahviosta huolehtimista, tilojen järjestyksestä huolehtimista, monilla myös juttelua päiväkeskuksen asiakkaiden kanssa. Töitä voi luonnehtia matalan statuksen palvelutyöksi, paskaduuneiksi (Julkunen 2008, Korhonen ym. 2009) tai likaiseksi työksi (Tedre 2004). Ylläpitävinä ja jatkuvuutta turvaavina niitä voi myös kutsua hoivatöiksi (Fisher ja Tronto 1990). Työmarkkinoilla, palkansaajatyönä ne olisivat hommia, joiden ammatillinen status on olematon. Samoja tehtäviä tehdään kaikkialla yhteiskunnassa, kun ihmiset kokoontuvat yhteen. Työntekijän asema sen sijaan vaihtelee sen mukaan, onko kyse palkkatyöstä, suoraan sosiaaliturvaan liitetystä työstä (kotihoiton tuki, palkkatuki) vai tyystin palkattomasta työstä.

Töiden sukupuolijako oli selkeä: Naisille kuuluivat tilojen järjestykseen, puhtauteen ja viihtyisyyteen liittyvät työtä, keittiö-, pyykki- ja muut ruumiinhuoltotyöt. Miehillä lankesivat kiinteistönhuolto ja muut tekniset koneiden huoltotyöt ja erilaiset kuljetustehtävät.

Haastateltujen palkkatyöhistoria saattoi olla pitkä tai iästä riippumatta lyhyt, etenkin kun elämänsä historiaan kuului vankilajaksoja. Avoimille työmarkkinoille työllistymisen esteet vaihtelivat. Esteenä saattoi olla perhetilanne, akuutit päihde- tai mielenterveysongelmat, näköalaton velkaantuminen, ikä, työkokemuksen tai koulutuksen puute. Myös suhtautuminen uskontoon vaihteli julkilausutusta ateismista, tapauskovaisuuteen ja aktiiviseen uskonnon harjoittamiseen.

Jo pieni aineisto tuotti suuren joukon perusturvakansalaisia erottelevia tekijöitä: sukupuoli-, ikä- ja sukupolvi-, kulttuurista-, perhemuoto-, elämäntapa- ja elämänsä historiaa eroja oli vaivatta poimittavissa melko satunnaisesta aineistosta. Sosiaalinen luokkatausta ei haastatteluissa kysytty, mutta haastatteluissa ilmenee, että useimmilta puuttui koulutus, joillakin oli toisen asteen ammattitutkinto.

Haastateltuja yhdistää ensinnäkin se, että heiltä puuttuu muutakin kuin työ (vrt. Aiken ja Bode 2009). Toisaalta heidän elämässään on muutakin kuin ongelmia (lapsi/lapset, uusi perhe, asunto, intohimoinen harrastus, vapaus, tukityö, koirat ja muut lemmikkieläimet, usko ja uskonto). Päiväkeskuksen tuetussa työssä kohtaavat kokonaiset ihmiset erilaisine elämäntilanteineen, eivät erilaiset diagnoosit tai eri tavoin määritellyt ongelmat. (vrt. Bardy 2009)

Toiseksi haastateltuja perusturvakansalaisia yhdistää heikko työmarkkina-asema, pitkäaikainen loitolla olo avoimista työmarkkinoista. Kolmanneksi taloudellisten tilanteiden kuvaustensa perusteella he ovat kaikki vähävaraisia tai köyhiä, vaikka köyhyyden kokemus ja kovuus vaihtelee. Neljänneksi heihin kaikkiin sovelletaan taloudellisen turvan osalta residuaalista (harkinnanvaraista, kontrolloivaa) sosiaalipolitiikkaa. Toimeentulo-ongelma on lukuisissa tutkimuksissa todettu keskeiseksi työttömyysongelman seuralaiseksi. Pitkäaikaistyöttömyys merkitsee suoraa toimeentuloriippuvuutta valtiosta.

Työllistämistuella työllistyneiden perusturvakansalaisten elämäntilanteet eivät avaudu sinänsä laajan työllistämistoimenpiteiden repertuaarin avulla. Kuntoutuksen käsitteistön vajaakuntoisuus tai osatyökykyisyys sopinee kuvaamaan monia, mutta ei kaikkia kahdeksaa haastateltua.

## **Akuutti päihdeongelma vai ”työstetty” päihdeongelma – yhdistysten työllistämisperiaatteiden perusjako**

Päiväkeskuksiin työllistyy muiden ohella eri tavoin päihdeongelmaisia pitkäaikaistyöttömiä ihmisiä. Päiväkeskukset eroavat siinä, millaisen päihdeongelman kantajia sinne otetaan. Suhtautuminen jakautuu kahtia.

- 1) Päihteiden päivittäiskäyttäjiä ei työllistetä. Lähtökohtana on tarkemmin määrittelemätön ajallinen etäisyys akuuttiin päihdeongelmaan, puhutaan kuntoutumisesta ja toipumisesta, jonka on täytynyt edetä tiettyyn vaiheeseen.
- 2) Erilaisin räätälöidyin ratkaisuin työllistetään myös päihteiden päivittäiskäyttäjiä. Heitä haastatelluissa ei ole. He ovat mukana toisten kertomina.

Jälkimmäiset ovat ihmisiä, jotka Riitta Granfeltia soveltaen pystyvät erityisen heikosti ”puolustamaan elämänoikeutustaan suorituksilla, selviytymisellä ja kunniallisella elämällä” (Murto) saati taloudellisella tuottavuudella. Heihin ei ole perusteltua ”sosiaalisessa investointivaltiossa” (lähteet) panostaa. Heidän hyväkseen tehdyt sosiaaliset investoinnit ovat erityisen alttiita kritiikille ja vaikeita osoittaa tuottavina. Työllistämisestä vastaavat ohjaajat kuvailivat, että omasta työpanoksesta suuri osa menee juuri heidän asioistaan huolehtimiseen ja ratkaisujen räätälöintiin. Toisaalla heidän työllistämistään on oman jaksamisen nimissä luovuttu, koska siitä seuraa jatkuvaa kontrollointia (puhalluttamista) ja epäluottamusta (pakko puhalluttaa), sekä erityisen paljon epävarmuutta (tulevatko töihin vai eivät), asioiden selvittelyä (ongelmissa neuvomista ja yrityksiä yhdessä ratkaista niitä), tukena olemista erilaisten viranomaisten suuntaan.

Työllistämiskäytännössä päihdeongelmaisten työllistymien avoimille työmarkkinoille tulkitaan lähes mahdottomaksi. Heidän kohdallaan tarjotaan työn kehykseksi kuntouttavaa työtoimintaa ja riittäviä tukitoimia. Sosiaalisen työllistämisen kehittämistyöryhmä (2004) toteaa heidän paikkansa olevan jossain työllistämistoimenpiteiden ja sosiaalisen kuntoutuksen välimaastossa. On mahdollista, että harmaana alueena ja ilkeänä ongelmana (Murto 2006) heidän tilanteensa jää koskemattomaksi kahden järjestelmän väliin. Kahdella erillisellä politiikkasektorilla ei heidän suhteensa näytä olevan risteyskohtaa.

## **Tukityö työpätkä, välivaihe, osa arkea ja elämänkulkua**

### *Tässä ja nyt*

Päiväkeskuksissa tuettua työtä tekevien omat kokemukset työstään ja asemastaan vaikuttavat haastattelujen perusteella valoisammilta kuin kriittisten yhteiskuntatieteilijöiden tai vaikuttavuusorientoituneiden virkamiesten käsitykset. He sijoittavat nykyisen työllistämistyön voimakkaasti tämän hetkiseen elämäntilanteeseensa. Moni korostaa omaan elämäntilanteeseen räätälöidyn työn ja aikataulun merkitystä sille, että työstä voi selvitä ja se tuntuu mielekkäältä.



Haastateltavat tiedostavat odotuksen välityömarkkinoille työllistymisen väliaikaisuudesta. Aktivoinnin idean mukaisesti se määriteltiin välivaiheena, ajallisesti nykyisyyteen sijoittuvana tänä hetkenä matkalla pakolliseen normaaliin työelämään avoimille työmarkkinoille. Tämän hetken ja tämän työn jälkeen tulee väistämättä jotakin muuta, johon oltiin tai ei oltu valmiita.

### *Tulevaisuudessa*

Monille haastatelluista tukityöjakso oli nimenomaan välivaihe matkalla kohti avoimia työmarkkinoita ja tulevaisuuden varalle oli selkeitä, vaihtoehtoisia suunnitelmia.

Kaikilla suunnitelmia kohti avoimia työmarkkinoita ei ole. Jollekin työllistämiskausi takasi paluulipun takaisin työttömyyteen, toisen kohdalla tulevaisuus ”tämän jälkeen” pelotti. ”Entinen” ”työmarkkinatyöelämä” – työ avoimilla työmarkkinoilla – tuntui etäiseltä. Se saattoi tuntua saavuttamattomalta tai sitä ei pidetty enää tavoittelemisen arvoisena. Siihen ei haluttu palata.

Haastateltavat esittivät yhtäläisiä toiveita paremmasta sosiaaliturvasta, paremmasta palkasta, koulutukseen pääsystä – enemmänkin kuin kuvasivat haikeutta avoimille työmarkkinoille. Työelämä sieltä mahdollisesti aukeavissa paskaduuneissa (Julkunen 2008), pätkäpalvelutöissä, ei näyttäydä erityisen houkuttelevana.

### **Tukityö osana arkielämän perustaa, sitä jolle muu rakentuu**

Laitoselämää vankilassa ja hoitolaitoksissa eläneet rakentavat asumisen ja tuetun työn varaan itselleen uutta arkielämää, jonka yksi – muttei juuri tällä hetkellä tärkein – osa voi olla työ. Oleellista on rakentaa arkielämän ajallistilallista perustaa, jossa elämää voidaan elää ja erilaisia asioita sovittaa yhteen.

Niin vankilasta tulleet (entiset) huumeiden käyttäjät kuin psykiatrisissa hoitolaitoksissa kulkenut haastateltu ovat kaikki asettuneet asumaan vieraalle paikkakunnalle ja katkaisseet useimmat entiset sosiaaliset siteensä. Heille työ päiväkeskuksessa merkitsee sekä sosiaalisia suhteita että arkielämän ajallispäikallista rakennetta. He rakentavat arkielämän perustaa.

Heidän aikataulustaan on löydyttävä aikaa myös erilaisille viranomaistapaamisille. Käynnit sosiaalitoimistossa, kriminaalihuollossa, psykiatrisessa hoidossa, päihdehoidossa jne. kuuluvat oleellisena osana uuteen arkeen. ”Lapselliselle” päivähoito on tärkeä tuki arkielämää rakennettaessa.

Jonkinlainen ”uuden arjen” ulottuvuus päiväkeskus paikkana ja työnä on useimmille haastatelluille. Yksinhuoltajalle se mahdollistaa työn ohella omaa aikaa, lastenhoidon, kotityön, sekä vaaditut ja usein tukevinakin pidetyt viranomaiskontaktit. Yksinasuvalle yksinäiselle se mahdollistaa viikon jäsenyyttä ja sosiaalisia kontakteja.

## **Tällä hetkellä tässä ja nyt tähän pystyn ja kykenen**

Nykyisten työjärjestelyjen kuten työajan ja työtehtävien sekä itseen asetettujen odotusten koetaan olevan oikeassa suhteessa siihen, mitä juuri nyt tässä elämäntilanteessa kykenee tekemään. Pystymistä ja kykenemistä suhteutetaan työelämän itselle kohtuuttomiksi koettuihin vaatimuksiin.

Tämänhetkinen työ koettiin mielekkäänä joko suhteessa itse aiemmin tehtyyn työhön tai oletuksiin työstä avoimilla työmarkkinoilla. ”Entinen” työ oli jätetty uupumisen tai kykenemättömyyden kokemuksen vuoksi tai entinen iltatyö oli jätetty lastenhoidon vuoksi. Joillekin entinen työelämä tarkoitti muutamaa pätkätyötä tai aiempaa työllistämispätkää. Joillakin entistä työelämää ei oikeastaan ollutkaan joko nuoren iän tai rikoselämän vuoksi.

Nykyisessä työssä työaika on sopiva suhteessa omaan kokemukseen siitä, mihin arkielämän kompetenssi riittää. Entinen ”työelämätyö” (Jokinen 2005 käyttää käsitettä kotityön vastinparina) saatetaan kokea ylivoimaiseksi, mutta nykyinen tukityö mielekkääksi.

Haastateltavat toivat useaan kertaan esille tekemisen, pystymisen, onnistumisen ja osaamisen kokemusten merkityksen sekä sen, että avointen työmarkkinoiden työelämästä heidän kohdallaan nämä kokemukset olivat kadonneet. Päiväkeskuksessa pystyminen tulee näkyväksi, ja itse ihminen tunnistetuksi ja tunnustetuksi (vrt. tunnistaminen, tunnustaminen, Julkunen 2006 ja regogn pol.).

## **Mielekästä, arvokasta, välttämätöntä, tärkeää, ihmisarvoa ja arvokkuutta uusintavaa**

Osa haastatelluista asetti ”kaikkein huono-osaisempiin” kohdistuvan työn mielen ja merkityksellisyyden niin korkealle, ettei omaa taloudellista niukkuutta haluttu edes ajatella. Tuilla pärjätään, kun on pakko. Elämän mieli tulee merkitykselliseksi koetusta toiminnasta päiväkeskuksessa. Heidän kokonaisvaltaisena orientaationaan oli auttaminen. Tukityön neljän tunnin työaika liudentui talossa vietettyyn muuhun aikaan.

Omia työtehtäviä pidettiin vähintäänkin mielekkäinä. Kiteyttäen voidaan sanoa, että kaikki haastatellut tekivät mielestään mielekästä työtä. Monien mielestä tehtävä työ on arvokasta työtä ihmisarvon ja arvokkuuden säilyttämiseksi. Jotkut sitoutuivat työhön vahvasti asenteella ”sen minkä teen, teen hyvin” jopa niin, että työaikaa ylitettiin.

Toisaalta työn vähäisellä taloudellisella hyödyllä itselle perusteltiin myös oman sitoutumisen löysyyttä. Työ kyllä tehdään, mutta ”kaikkeaan ei kahdeksan euron päiväpalkalla viitsi panna peliin.”

## Arkielämän problematisointia

Olen jutussa katsonut työllistämisvaroin tuettua työtä ja työn paikkaa työllistettyjen itsensä tulkitsemana. Haastatellut ovat perusturvakansalaisia, jotka ovat (pakotettuina?) suostuneet töihin päihdetyön päiväkeskuksiin. Edelleen he ovat työllistyneistä heitä, jotka ovat vapaaehtoisesti lupautuneet haastatteluihin.

Haastattelut eivät kerro pelkästään yksilöllisistä kokemuksista, vaan ne kertovat myös yhteiskunnan rakenteista, niistä jotka puitteistavat pitkäaikaistyöttömien arkielämää ja joihin arkielämää sovitetaan. Lähtökohtana jutussa on ajatus, että arkielämä kokonaisuutena on rakenne, jolle mahdollisuudet ja valinnat perustuvat. Arkielämällä on fyysiset puitteet, kuten asunto, työpaikka, harrastuspaikat, ylipäänsä paikat, joissa uusinnetaan ja solmitaan sosiaalisia suhteita. Arkielämä ei kuitenkaan ole paikkoja vaan näihin paikkoihin kiinnittävää toimintaa, asumista, ”työtyön ja kotityön” (Jokinen 2005) tekoa, palveluiden käyttöä, viranomaiskontakteja, joilla uusinnetaan elämisen edellytyksiä. Pitkäaikaistyöttömien arkielämään kuuluu lukuisia käyntejä ja kasvokkaisia kohtaamisia erilaisten viranomaisten kanssa. Tulevaisuusperspektiiviä ei aina ole, joskus on vain nykyhetki, tämä päivä ja tämä työjakso. Viranomaisten tulevaisuusperspektiivi työllistymisenä avoimille työmarkkinoille saattaa olla hyvinkin kaukana siitä elämästä, jossa työllistymistoimenpiteitä eletään.

Tukityöperiodi on olosuhde jota eletään ja koetaan erilaisin ja keskenään ristiriitaisin tavoin, myös yhdessä fyysisessä paikassa. Ongelmien ja ”tarpeiden” setti erottelee työllistettyjä, ratkaisut ja tarjotut mahdollisuudet suosivat toisia ja hylkivät toisia. Wallace (2007) toteaa yhteisökehittämishankkeja arvioidessaan että on tarpeen kääntää painopiste kehittämistuloksista yhteisöjen realiteettien ymmärtämiseen ja osoittamiseen. Kehittämishankkeiden uhka on yhteisön todellisuuden väärinlukeminen.

On tarpeen ”lukea” oikein työllistettävien ihmisten arkielämää aivan kuten myös yhteisöä, johon ihminen työllistyy. Toimenpiteiden arvioiminen ei riitä. Monille työllistämistoimenpiteenä tarjottu työ on mahdollisuus koota ja eheyttää arkielämäänsä (pikemminkin kuin hallita sitä), etsiä uusia kuulumisen paikkoja yhteisössä/ yhteiskunnassa. Parhaimmillaan se rakentaa arkielämää, jonka varassa voidaan paremmin, tai kenties hyvin.

Haastattelujen perusteella ehdotan, että on oleellista ymmärtää tuettu työ osana tämänhetkisen arkielämän järjestelyjä. Ongelmat ovat tässä ja nyt. Tuettu työ tarjoaa tietynlaisia mahdollisuuksia rakentaa arkea ja ratkaista arkielämän ongelmia. Työllistämistukimallit ja toimenpiteiden repertuaari osaltaan tukee tai ei tue, mahdollistaa ei tai mahdollista.

Lunt (2003) väittää että valtion interventioiden ja sosiaalisen vastuun kieli on muuttunut niin, että fokuksessa on tulevaisuuden mahdollisuudet, ei nykyinen epätasa-arvo. Tarkastelutapa hylkii ihmisten tämän päivän tilannetta; köyhyyttä ja tukien merkitystä juuri nyt ja tässä. Kun osallisuus on osallistumista työmarkkinoille, yliarvostetaan yhden ”sfäärin”, avoimilla työmarkkinoilla, toimivia palkkatyö-

kansalaisia ja kielletään tai ainakin väheksytään perustulokansalaisten kontribuutiot. Tietyt ryhmät nimetään ongelmaryhmiksi ja luodaan vastakohtapositiot: veronmaksajat ja etuuksien saajat

Jutussa kokeilin katsoa työllistymistä siellä, missä ollaan usein hyvin tai vähän vähemmän loitolla avoimista työmarkkinoista, lähellä työttömyyttä (työllistämisen kehys) tai työkyvyttömyyttä (kuntoutuksen kehys). Toiseuttaminen on institutionaalisen hallinnan keino, jolla ihmisten kokemuksia ja tekemisiä voidaan sivuuttaa, jättää tunnistamatta ja tunnustamatta. (Löytty 2008) Työpanoksen realisoituminen yhteiskunnallisesti merkityksellisenä pidettäväksi työksi ja työn tuotokseksi riippuu paitsi yksilön kyvyistä, taidoista ja motivaatiosta, myös yhteiskunnan tavoista määritellä työ, tehdyn työn sisällöstä ja niistä olosuhteista, joiden vallitessa työtä tehdään. Työn merkitys ihmiselle riippuu siitä, millaisia merkityksiä se saa osana elämänkokonaisuutta horisontaalisella ja vertikaalisella aikaulottuvuudella.

\* \* \* \* \*

Erikoistutkija Arja Jolkkoselle kiitos asiantuntevista kommentteista, jotka olen yrittänyt ottaa huomioon tätä versiota kirjoittaessani.

## Lähteet

Aiken Mike & Ingo Bode (2009) *Killing the Golden Goose? Third Sector Organizations and Back-to-Work Programmes in Germany and the UK*. Social Policy and Administration VOL. 43, No. 3, June 2009, 209–225.

Ala-Kauhaluoma, Mika (2007) *Toimeenpanon ratkaisuja ja arvioinnin haasteita. Tutkimus uusista työllistymisen tukemisen tavoista*. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 76/2007. Kuntoutussäätiö.

Ala-Kauhaluoma, Mika & Härkäpää, Kristiina (2006) *Yksityinen palvelusektori heikossa työmarkkina-asemassa olevien töllistäjänä*. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö 2006.

Björklund Liisa (2008) *Kannustaminen ja moraali. Kannustamisen idea suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa 1990-luvulta alkaen*. Systemaattisen teologian väitöskirja. Teologinen tiedekunta. Helsingin yliopisto 2008.

Fisher, Berenice & Joan Tronto *Toward a feminist theory of caring*. Teoksessa Emily K. Abel, Margaret K. Nelson. (toim.) *Circles of care. Work and identity in women's lives*. Albany: State University of New York Press, 35–62.

Hiilamo, Heikki & Karjalainen, Jouko & Kautto, Mikko & Parpo, Antti (2006) *Tavoitteena kannustavampi toimeentulotuki*. Tutkimus toimeentulotuen lainmuutoksista. Stakes: Tutkimuksia 139.

Huotari, Tiina & Pyykkönen, Miikka & Pättiniemi, Pekka (2008) *Sosiaalisen ja taloudellisen välimaastossa. Tutkimusnäkökulmia suomalaiseen sosiaaliseen yritykseen*. Helsinki 2008. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Heimonen, Päivi (toim.) 2007: *Päiväkeskus mahdollisuutena: opas päihdetyön päiväkeskustoiminnan kehittämiseen*. Helsinki: Sininauhaliitto.

Jolkkonen, Arja & Roivas, Seppo (2008) *Välityömarkkinoiden laajuus ja kehittämistarve Pohjois-Karjalassa*. Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitoksen raportteja N:o 2/2008.

Jokinen, Eeva (2005) *Aikuisten arki*. Helsinki: Gaudeamus.

Malkavaara, Mikko (2002) *Sodasta laman kynnykselle – köyhyys ja diakonia hyvinvointivaltiota rakennettaessa*. Kirjassa Mäkinen, Virpi (toim) *Lasaruksesta leipäjonoihin. Köyhyys kirkon kysymyksenä*. Atena Kustannus: Jyväskylä 2002, 221–260.

Malkavaara, Mikko (2002) *Näläkä ja köyhyys kirkon asiaksi*. Kirjassa Mäkinen, Virpi (toim) *Lasaruksesta leipäjonoihin. Köyhyys kirkon kysymyksenä*. 283–311, Atena Kustannus: Jyväskylä.

Mäkinen, Virpi (toim) (2002) *Lasaruksesta leipäjonoihin. Köyhyys kirkon kysymyksenä*. Atena Kustannus: Jyväskylä.

Niemelä, Jorma (1999) *Usko, hoito ja toipuminen: tutkimus kääntymyksestä ja kristillisestä päihdehoidosta*. Helsinki: Stakes.

Julkunen, Raija (2001) *Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa*. Tampere: Vastapaino.

Julkunen, Raija (2006) *Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu*. Helsinki: Stakes.

Julkunen, Raija (2008) *Uuden työn paradoksit*.

Dean, Hartley (2003) Re-conceptualizing Welfare – To Work for People for Multiple Problems and Needs, *Journal of Social Policy*, 32:3, 441–59.

Lunt, Neil (2007) *From Welfare State to Social Development: Winning the war of words in New Zealand*. *Social Policy and Society* 7:4, 405–418.

Löytty, Olli (2008) *Maltillinen hutu*. Kustannus Oy. Teos.

Massey, Doreen (2008) *Samanaikainen tila* (toim. Lehtonen, Rantanen, Valkonen). Tampere: Vastapaino.

Metsä-Ketelä, Jorma (2008) Velallisten tukijärjestön puheenjohtaja Jorma Metsä-Ketelä, Helsingin Sanomien Mielipide 30.11.08.

Puroila, Anna-Maija (2002) Erwing Goffmanin kehysanalyysi sosiaalisen todellisuuden jäsentäjänä. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 41, Rovaniemi 2002.

Rajavaara, Marketta (2007) *Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen*. Helsinki: Kela. Tutkimusosasto, Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84.

Smith, Dorothy (1988) *The everyday world as problematic: A feminist sociology*. Milton Keynes: Open University Press.

Tedre, Silva (2004) *Likainen työ ja virallinen hoiva*. Kirjassa Lea Henriksson & Sirpa Wrede (toim.) *Hyvinvointityön ammatit*. Helsinki: Gaudeamus.

Varis, Sirpa (2005) *Pitkääikaistyyttömänä maaseudulla*. Joensuun yliopisto: Karjalan tutkimuslaitos.

## *Jatko-opiskelijat akateemisessa maailmassa — tasapainoilua käytänteille altistumisen ja alistumisen välillä*

**Susanna Kantelinen & Kirsi Korpiaho & Keijo Räsänen**  
Helsingin kauppakorkeakoulu



### **Johdanto**

Tämä paperi sai alkunsa Helsingin kauppakorkeakoulun Organisaatiot ja johtaminen -aineen jatkokoulutusohjelmassa 2009 järjestetyn Ammattitaidon kehittäminen yliopistotyössä (Räsänen 2009) kurssin jälkimainingeissa. Kurssin kantavia teemoja olivat akateeminen työ käytännöllisenä toimintana ja ajatus väitöskirjantekijöistä akateemisen työn tekijöinä. Kurssi sai hyvää palautetta, mutta jokin jäi vaivaamaan meitä tämän paperin kirjoittajia, kurssin vetäjää ja kahta osallistujaa. Jäimme pohtimaan, tuntuiiko ajatus akateemisen työn tekemisestä tutulta ja ymmärrettävältä vai tarkastelivatko opiskelijat kurssilla esitettyjä näkökulmia kuitenkin pääsääntöisesti omien jatko-opintojensa, väitöskirjatöidensä tai kenties aivan muiden töidensä kannalta. Tulimme siihen tulokseen, että meidän pitäisi tietää enemmän jatko-opiskelijoiden tilanteesta eli siitä, missä he ovat ja kokevat olevansa mukana ja missä eivät.

Samana keväänä 2009 haastattelimme Organisaatiot ja johtaminen -aineen jatko-opiskelijoita ja reflektimme omia kokemuksiamme jatko-opiskelijoina. Haastatteluita tehdessämme huomasimme, että jatkokoulutus on opiskelijan näkökulmasta varsin ristiriitainen kenttä. Astuessaan akateemiseen maailmaan jatko-opiskelijat kohtaavat joukon käytänteitä, joita ei ole aina helppo tunnistaa tai nimetä, jolloin ne näyttäytyvät vain eri suuntiin vetävinä ja vaikeasti ymmärrettävinä, joskus hajottavinakin voimina. Omat kokemuksemme akateemiseen maailmaan tulemisesta (ks. Kantelinen 2009; Korpiaho 2007a) saivat vahvistusta ja päätimme kirjoittaa siitä, mistä jatko-opiskelussa on tänä päivänä kysymys jatko-opiskelijan näkökulmasta.

Tässä paperissa esitämme yksittäisen opiskelijan tilanteen ylittävän kuvauksen jatko-opiskelusta ja niistä käytänteistä, joihin jatko-opiskelijat osallistuvat ja joihin heidän odotetaan osallistuvan. Samalla hahmotamme, mitä näihin käytänteisiin osallistuminen jatko-opiskelijoille merkitsee. Mihin käytänteisiin he osallistuvat? Millaisen suhteen he käytänteisiin luovat? Miten käytänteisiin osallistuminen rakentaa, vahvistaa tai heikentää kehkeytymässä olevia ammatillisia identiteettejä? Näytämme, miten jatko-opiskelijat rakentavat itselleen yksilöllisiä tapoja luovia käytänteiden seassa. He eivät ole voimattomia niiden edessä, vaan osallistuvat kukin omalla tyylillään määrittelyyn ammatillisista identiteeteistään. Tosin osallistuminen merkitsee samanaikaisesti tasapainoilua käytänteille altistuminen ja alistumisen välillä.

## Opiskelu käytännöllisenä toimintana, käytänteiden verkossa

Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna koulutus ja tutkimus ovat yliopistojen perusaktiviteetteja<sup>5</sup>, joiden välimaastoon jatkokoulutus sijoittuu. Jatko-opiskelijat ovatkin mielenkiintoinen ryhmä, sillä he liikkuvat näiden perusaktiviteettien välimaastossa sijaitsevilla jatko-opiskelun käytänteissä. Käytänteet asettavat rajoitteita ja toimivat kontekstina sille, mitä opiskelijat voivat tavoitella, millä keinoin ja oikeutuksin. Tässä paperissa hahmottelemme ja nimeämme kokeilevasti näitä jatko-opiskelua määrittäviä ja ohjaavia käytänteitä. Nimeämisen perustana ovat olleet omat kokemuksemme, tekemämme haastattelut sekä jatkokoulutusta koskevat viralliset kuvaukset ja dokumentit. On syytä huomata, että samoihin käytänteisiin osallistuu myös muita toimijoita (esim. ohjaajat, opettajat, ohjelmajohtajat, hallintohenkilökunta jne.), jolloin käytänteet muodostavat näiden toimijoiden näkökulmasta erilaisia konfiguraatioita. Tästä syystä kutsumme tässä paperissa esiteltyjä käytänteitä juuri jatko-opiskelun käytänteiksi, korostaen jatko-opiskelijan näkökulmaa. Ymmärrämme jatko-opiskelun käytännöllisenä toimintana<sup>6</sup>, jolloin opiskelijat joutuvat löytämään oman tapansa olla, toimia ja suhtautua näihin käytänteisiin.

Aloittaessaan opintonsa jatko-opiskelijat kohtaavat historiallisesti kerrostuneita käytänteiden verkkoja, osittain jopa institutionalisoituneita tekemisen ja puhumisen muotoja. Yliopistojen oltua muutosten kourissa (ks. Aittola & Ylijoki 2005, Mäntylä 2007, Räsänen 2008), myös jatko-opiskelua määrittävät käytänteet ovat olleet murroksessa (Hakala 2009a, 2009b): uusia käytänteitä on ilmaantunut, käytänteiden väliset suhteet ovat muuttuneet, ja entisille käytänteille neuvotellaan uusia merkityksiä. Käytänteet liikuttavat jatko-opiskelijaa: ne muokkaavat toimijoiden mahdollisuuksia, alistavat yhtä lailla kuin valtaistavat, ja määrittävät työn taktiikkaa, tavoitteita ja moraalia. Ne koskettavat myös tunteitamme: ne saavat meidät haluamaan, toivomaan ja tuntemaan tietyllä tavalla. Käytänteet ovat kontekstispesifejä ja ne saavat erilaisia ilmenemismuotoja erilaisissa toimintaympäristöissä. Tässä paperissa jatko-opiskelun käytänteitä tarkastellaan Helsingin kauppakorkeakoulussa.

### Jatko-opiskelu Helsingin kauppakorkeakoulussa

Helsingin kauppakorkeakoulussa (HSE) voi suorittaa kauppatieteiden ja filosofian tohtorin tutkinnon sekä kauppatieteiden lisensiaatin tutkinnon. Vuosittain noin 50 uutta jatko-opiskelijaa aloittaa opintonsa, joista 2–3 paikkaa on varattu Organisaatiot ja

---

<sup>5</sup> Aktiviteetti eli toiminto on suhteellisen pysyvä tehtäväkenttä, joka palvelee jotakin tarkoitusta, eli funktiota. Yliopiston muita aktiviteetteja tutkimuksen ja koulutuksen lisäksi ovat mm. asiantuntijatoiminnot, osallistuminen julkiseen keskusteluun, sekä näiden eri toimintojen itsehallinto (ks. Räsänen 2008)

<sup>6</sup> Käytännöllinen toiminta pitää sisällään kysymykset *kuinka* (taktinen), *mitä* (poliittinen), *miksi* (moraalinen), *kuka* (persoonallinen) ja vastaavat asenteet työhön. (Ks. lisää opiskelusta käytännöllisenä toimintana Räsänen & Korpiaho 2007, Korpiaho 2007b)



johtaminen -aineen opiskelijoille. Kaikkia halukkaita ei siis oteta jatkokoulutusohjelmaan ja valinta on usein varsin tiukka.

*Ohjauskäytänne* on ollut perinteisesti tärkein jatko-opiskelua määrittävä käytänne, eikä sen merkitys ole vähentynyt, päinvastoin. Ohjaajan olemassa olo ja tuki ovat jo jatkokoulutusohjelmaan haettaessa välttämättömiä. Ohjaaja pyrkii auttamaan väitöskirjantekijää paitsi tutkimusresurssien hankkimisessa, erityisesti väitöskirjatutkimuksen tekemisessä.

*Väitöskirjan tekemisen käytänteet* pitävät sisällään paitsi konkreettisia työvaiheita, myös toiveita ja odotuksia oman äänen löytämisestä ja kontribuution tekemisestä tieteen kentälle. Väitöskirjan tekemisestä Helsingin kauppakorkeakoulussa on monia tulkintoja, toisille väitöskirjan tekeminen on edelleen vuosien työskentelyn henkilökohtainen taidonnäyte, mutta myös 'tutkijan ajokortti' -ajattelua on ilmassa. Tohtorikoulutusohjelman eksplisiittinen näkemys tavoiteajasta on neljä vuotta ja tätä näkemystä tukevat erityisesti uudemmat jatko-opiskelun käytänteet, kuten jatkokoulutusohjelman hallinnointikäytänteet.

*Jatkokoulutusohjelman hallinnointi- ja seurantakäytänteet* (eng. governance & surveillance) ovat korostuneet viime vuosina selvästi. Jatkokoulutusohjelmaan otettavien opiskelijoiden määrää on rajoitettu voimakkaasti ja valittujen etenemistä valvotaan. Opiskelijat laativat vuosittain henkilökohtaiset opintosuunnitelmat, jotka lähetetään tohtorikoulutuskeskukseen tarkastettaviksi. Opintojen etenemiseen on selkeät ohjeet ja rangaistuksena hitaammasta etenemisestä voi seurata ohjelmasta poistaminen ja siirtäminen täydennysopiskelijaksi<sup>7</sup>. Ohjelma-ajatteluun sopii myös ajatus jatko-opiskelusta koulutuksena (vrt. tutkimustyönä), jota tuetaan korostamalla koulutuksellisten käytänteiden merkitystä.

*Koulutukselliset käytänteet.* Kauppakorkeakoulun jatko-opiskelijat joutuvat suorittamaan opintoja kolmessa osassa: kaikille yhteiset opinnot (30 op), tieteenalan opinnot (30 op) ja väitöskirja (180 op). Erityisesti kaikille yhteiset opinnot on järjestetty hyvin koulumaisesti ja niitä leimaa pakollisuus ja suorituskeskeisyys. Vaikka kurssien suorittamisella viitataan opiskelumaiseen jatko-opiskeluun, ovat tutkimukselliset odotukset kuitenkin kovat. Jatko-opiskelijoita kannustetaan osallistumaan väitöskirjaa laajemmin tiedeyhteisöiden ylläpitämiin oppiala-käytänteisiin.

*Oppialakäytänteisiin* osallistuminen tarkoittaa aktiivista panostamista kansallisten ja kansainvälisten tiedeyhteisöjen toimintaan, mm. tutkimusyhteistyötä, konferens-seihin matkustamista ja tutkimustulosten julkaisemista. Näihin käytänteisiin on jatko-opiskelijoitakin patisteltu viime vuosina yhä tiukemmin mukaan<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Jatko-opiskelija voidaan sulkea jatkokoulutusohjelmasta, jos hänellä on alle 24 op suoritettuja opintoja ensimmäisen jatko-opiskeluvuoden aikana, alle 42 op toisen vuoden jälkeen, tai alle 60 op kolmannen vuoden jälkeen, tai jos tutkimus ei ole edennyt esitarkastusvaiheeseen viidennen vuoden aikana. (Jatko-opiskelijan opinto-opas 2009–2010)

<sup>8</sup> "Suurin osa väitöskirjoista kirjoitetaan englanniksi ja keskeiset tutkimustulokset julkaistaan usein kansainvälisissä referoiduissa lehdissä. Korkean tieteellisen tason saavuttamiseksi tohtorikoulutus-ohjelma on asettanut tavoitteeksi, että jokainen opiskelija julkaisee vähintään yhden artikkelin referoidussa lehdessä." <http://www.hse.fi/FI/education/doctoral/introduction/introduction.htm>.

*Yliopistotyön käytänteisiin* tutustuminen sen sijaan näyttää riippuvan paljon jatko-opiskelijan suhteesta aineyhteisöön. Aineyhteisössä tutkimusta tekeville ja erityisesti erilaisissa viroissa toimiville jatko-opiskelijoille yliopiston erilaiset työkäytänteet tulevat tutuiksi, tyypillisesti usein juuri opetuskäytänteet, mutta muille ne saattavat jäädä vieraammiksi.

*Resursointikäytänteet* määrittelevät paljon jatko-opiskelijan tilannetta. Erilaiset rahoitusmuodot – tutkijakoulut, apurahasäätiöt, tutkimusprojektit – kaikki palkitsevat hieman erilaisiin käytänteisiin osallistumisesta. Ja koska jatko-opiskelu kestää usein tohtoriohjelman tavoiteaikaa pidempään, monet joutuvat panostamaan yhtäaikaaisesti useisiin ristikkäisiinkin käytänteisiin.

## Käytänteiden kuvioimia maailmoja

Edellä kuvatut käytänteet ovat päällekkäisiä, risteileviä, eivät vaihtoehtoisia tai toisiaan poissulkevia. Joskus jotkut edellä kuvatuista käytänteistä voidaan nähdä sisäkkäisenä tai jopa samana käytänteenä, esim. väitöskirjan tekeminen ja oppialakäytänteet. Tästä huolimatta uskomme, että erotteluja tarvitaan, jotta voimme ymmärtää paremmin jatko-opiskelijoiden maailmaa, jossa eronteot ovat hienovaraisempia. Jokainen jatko-opiskelija luo näistä käytänteistä oman kuvionsa tai konfiguraationsa, oman hahmotuksen siitä, miten näkee akateemisen maailman ja oman paikkansa siinä.

Myös muut jatko-opiskelijoita tutkineet ovat pyrkineet tekemään tarkempia erotteluja. McAlpine et al. (2009) erottelevat virallisia, puolivirallisia ja epävirallisia työtapauksia, joihin opiskelijat osallistuvat. Lisäksi he erottelevat nämä työtapaukset jatko-opiskelijaspesifeihin ja yleisemmin akateemisiin työtapauksiin. Yhteistä näille tutkimuksille on pyrkimys ymmärtää niitä työkäytänteitä, jotka muovaavat ja kasvattavat akateemisia subjekteja sekä vahvistavat jatko-opiskelijoiden ammatillista identiteettiä. Tässä paperissa haluamme kuitenkin tuoda esille, että kyse ei ole vain siitä, että osallistumalla tiettyihin käytänteisiin ammatillinen identiteetti vahvistuu, vaan että myös nämä käytänteet tekevät jotain osallistujalleen ja vaikuttavat siihen, millainen ammatillinen identiteetti vahvistuu tai jää vahvistumatta.



Kuva 1. Jatko-opiskelun käytännöt

Opiskelijat astuvat näihin käytänteisiin hyvin eri positioista, mitään tiettyä tuloreittiä tai etenemispolkua ei ole olemassa. Siksi jatko-opiskelu saattaa näyttäytyä vaikeasti hallittavana ja ymmärrettävänä käytänteiden sekamelskana. Jatko-opiskelijat saattavat olla yhtäaikaaisesti kaikkien käytänteiden vietävänä, jolloin toimijuus hajoaa joka suuntaan ja pirstaloituu ristikkäisten käytänteiden vietävänä, tai toisessa ääripäässä, jatko-opiskelija saattaa tietoisesti tai tiedostamatta toimia vain yhden tai muutamien käytänteiden ehdoilla, jolloin toimijuus rakentuu kapea-alaisesti.

Itse olemme ja/tai olemme olleet tilanteissa, joissa monet yhtäaikaiset käytännöt ovat hajottaneet työpäiväämme, viikkojamme ja rakentumassa olevia ammatillisia identiteettejämme. Haastatellessamme muita aineemme jatko-opiskelijoita kuitenkin huomasimme, että useat heistä olivat luovineet itsensä tilanteisiin, joissa heillä joku tai jotkut käytännöt olivat muita tärkeämpiä tai että heillä oli joku erityinen suhde niihin, sen sijaan että he olisivat koko ajan altistuneita useille eri käytänteille. Seuraavaksi esittelemme paikallisia tarinoita näiden jatko-opiskelijoiden tilanteista. Tarinat ovat meidän kirjoittajien konstruoimia analyysejä siitä, miten haastateltavat sijoittivat itsensä akateemiseen maailmaan ja miten he esittivät itsensä.

## Kulttuurisia tarinoita jatko-opiskelijoista akateemisella kentällä – altistumista, alistumista ja voimaantumista

### ***Ahdistunut projektityöntekijä taistelee omasta tilasta (1. vuosi)***

Kolmikymppinen Auli on uusi tulokas akateemisessa maailmassa. Hän tuli töihin tutkimusprojektiin rahoittaakseen omia opintojaan, mutta sai pian huomata, ettei oman väitöskirjatyön tekeminen onnistu samanaikaisesti. Rahoituskeinoksi tarkoitettu projektityö alkoikin määritellä hänen olemistaan enenevissä määrin: ”Ehkä sisällöllisesti siinä projektissa ei ole mitään vikaa, mutta mä tajusin, että se ei ole mulle niin tärkeä asia kuin niille muille, jotka siinä projektissa on. Mä en koe sitä omaksi aiheekseni. Ja se oli mulle aluksi tosi iso juttu. Mä ajattelin että mun täytyy olla sitoutunut siihen, jotta mä voin olla hyvä työntekijä.” Aulista alkoi tuntua, että hän

haluaa tehdä toisenlaista tutkimusta ja toisella tavalla kuin hänellä on projektin puitteissa mahdollista tehdä, vaikka jo pelkkä ajatus tuntuu hänen omien sanojensa mukaan riskialttiilta. Hän on kuitenkin ottanut projektityön mahdollisuutena etsiä omaa ammatillista identiteettiään: ”Mulle oli tärkeätä pysähtyä miettimään sitä, kuka mä oon ja mitä mä haluan ja mitä mä teen, mikä mun persoona on, mitä mä tunnen.”

### ***Tehokas aikuisoppija seuraa tohtoriohjelmaa (2. vuosi)***

Kaisa, konsulttiyrityksen toimitusjohtaja, tukeutuu jatkokoulutusohjelman koulutuksellisiin käytänteisiin, jotka sopivat hänen ripeän aikuisopiskelijan habitukseensa. Kaisalla on vuosi opintovapaata, jonka aikana hän yrittää päästä opinnoissaan niin pitkälle kuin mahdollista. Nopea aloitus on mahdollista, sillä hänellä on kaksi korkeakoulututkintoa takataskussa sekä aiempaa työkokemusta tutkimus- ja selvitystyöstä. Lisäksi hän on tarkoituksellisesti valinnut aiheen, josta on kirjoittanut ennenkin. Kaisa ei ole itse valinnut väitöskirjaohjaajaansa mutta on kuitenkin tyytyväinen tilanteeseensa: ”Ja sit kuitenkin tää on opinnäytetyö, että ei se ole sen vakavampi kysymys.” Kaisa näkee jatkokoulutusohjelman ”selkeänä pakettina”, johon kuuluu tiettyjä suoritettavia kursseja. Hän korostaa, miten kursseilla voi harjaannuttaa tieteellistä argumentointia ja oppia tekemään tutkimusta tiedeyhteisön hyväksymällä tavalla. Kaisa esittää itsensä eksplisiittisesti opiskelijana ja puhuu ”oppimishaasteista” ja ”oppimistehtävistä”. Hän näkee väitöskirjan ”oppimis-prosessina” ja aineen tutkimusseminaarit ”vertaisoppimisen kanavana”. Juteltuaan ystäviensä kanssa hän on myös havainnut, että ”jos tähän systeemiin menee mukaan ja tekee nämä vuosittaiset opintosuunnitelmat ja osallistuu näihin kursseihin, niin tää on ehkä ohjatumpaa kuin jossain muualla.”

### ***Kehittäjäkonsultti rakentaa tutkijaidentiteettiään ohjaussuhteessa (3.vuosi)***

Tia puolestaan on työelämässä vaikuttava aktiivinen kehittäjäkonsultti, joka haluaa edistää työelämän laatua. Hän tuli jatko-opiskelijaksi mukanaan käynnissä oleva toimintatutkimushanke sekä selvä näkemys siitä, mitä hän haluaa saada aikaan. Tia liikkuu tutkimuksellisesti tieteen rajoilla yrittäessään tehdä jotain todella poikkeavaa, ja siksi ohjaajan tuki ja yksilöllinen ohjaussuhde ovat hänelle merkitseviä. Tia on saanut kuitenkin huomata, miten väitöskirjan tekemisen ihanteet eivät aina kulje käsi kädessä oppialakäytänteiden kanssa: ”Siis mä ymmärrän, musta nöyryys on hyvä asia, mutta sitten mikä on se raja, että kuinka nöyrä pitää olla. On joku ristiriita, että sun täytyy tehdä jotain erityistä, joku erityinen kontribuutio, mutta sitten samanaikaisesti sun täytyy olla ihan sellainen mahdollisimman sulaa vaan sinne kaikkeen.” Koska Tia ei ole juuri osallistunut oppialakäytänteisiin (konferensseihin, seminaareihin tai tarjonnut juttujaan lehtiin), akateemisen kirjoittamisen haasteet tulevat esille ohjaussuhteessa. Tia rakentaakin tutkija-identiteettiään pääasiassa ohjaussuhteessa, jonka hän näkee ”vastavuoroisena suhteena”. Hän uskoo voivansa jossain vaiheessa ottaa itselleen enemmän tilaa ja ehkä jopa horjuttavansa tieteellisen kirjoittamisen perinteitä. Tia osallistuukin mielellään kursseille, jotka tukevat hänen omaa ajatteluaan, tai jotka auttavat häntä tuntemaan ohjaajansa ajattelua paremmin.

### ***Itsenäinen luennoitsija väistelee väitöskirjan kirjoittamista (7. vuosi)***

Sami päätyi jatko-opiskelijaksi, kun hänen gradunsa pohjalta valmisteilla ollut oppikirja kariutui kustantajan vetäytymisen vuoksi. Sami näki jo kerätyssä aineistossa

olevan aineksia väitöskirjatyöhönkin. Jatko-opiskelijana Sami on tehnyt kaikenlaista: hän on käynyt kursseja, ollut vaihdossa ja osallistunut konferensseihin, mutta silti hän kipuilee tutkimuksen kanssa: "Tutkiminen ei kiinnosta minua. Toimiminen joo, sen piirissä, joo, oikea lopputuotosten tekeminen, joo, mutta tämä käsitteiden pyörittely ei." Sami väistelee väitöskirjan kirjoittamista, koska hän ei löydä kirjoittamisen mieltä. Sen sijaan hän nojautuu akateemisen työn käytänteisiin, erityisesti luennointiin. Siinä missä tutkimuksen tekeminen ei tunnu luonteelta, opetuksen kanssa on toisin: "Mä oon suhteellisen kotona siinä tilanteessa. Hän näkee luennoimisen sopivan hänen luonteelleen." Ja mä oon lörppö, että mä tykkään puhua. On varmaan sukurasitekin, kun mun molemmat vanhemmat ovat opettajia ja isältä on voinut aika paljon kysyä neuvoa, että se on ollut helppoa." Hän ei kuitenkaan ole kiinnostunut opetuksen kehittämisestä, vaan haluaa nimenomaan toimia useissa eri yliopistoissa ja korkeakouluissa vierailevana luennoitsijana: "Sehän on nautinnollista, ettei kuulu mihinkään. Mä oon luonteeltani sellainen, että mä oon mielelläni erillään." Hän ei halua edes käyttää kotiyliopistonsa sähköpostia, vaikka siitä aiheutuukin joskus hämminkiä. Mutta se ei Samia haittaa: "Mä en halua identifioitua tänne, mä oon vapaa agentti."

### ***Yksinäinen tarinankertoja keskittyy monografiaansa (9. vuosi)***

liro taas on keskittynyt ainoastaan väitöskirjansa kirjoittamiseen, hän ei pidä itseään "ammattitutkijana" tai "akateemisena työntekijänä" eikä ole osallistunut tutkimustoimintaan tai akateemiseen työhön juuri omaa väitöskirjaansa laajemmin. Väitöskirjantekijänä hän pitää itseään "tarinoitsijana" välttämällä liian kunnianhimoiset odotukset tieteellisestä kontribuutiosta. liro on entinen kilpaurheilija, joka kertoo saaneensa tarpeekseen "kaiken edelle menevästä työnteosta". Jatko-opiskelijana hän on saanut olla hyvin rauhassa. lirolla on työhuone aineyhteisössä, missä hän kirjoittaa antaumuksella väitöskirjaansa: "Sikäli mää nimenomaan haluan, että se olis, se ei riitä mulle ollenkaan, että ne asiat ois listattu, että se olis sellainen väitöskirja, jota kukaan ei halua lukea. Vaan mää oon tästä ajasta varmaan kolme vuotta tehnyt töitä sen suhteen, että se olis sellainen lukuelämys." Hän ei ole käynyt konferensseissa, julkaissut tekstejään, eikä ole itse asiassa edes näyttänyt tekstejään juuri muille kuin vaimolleen ja isälleen. Ohjaajallekin hän on antanut vain pieniä valikoituja valmiita palasia. liron tyyliä hioa tekstiä ja pyrkimystä tuottaa lukuelämys voi kuitenkin pitää eräänlaisena vastarinnan muotona tämän päivän 'tutkijan ajokortti' -ajattelua kohtaan. liro pitääkin etäisyyttä ohjelmavaatimuksiin ja kertoo, ettei hän edes avaa tohtorikoulutuskeskuksesta tulevia kirjeitä, eikä tarkallaan tiedä, puuttuuko häneltä vielä joitakin opintoja vai ei. Tällaisella toiminnalla on myös kääntöpuolensa, jotka liro kyllä hyvin tiedostaa.

### ***Intellektuelli-prekariaatti ajaa yhteiskunnallista agenda (9.vuosi)***

Ilona on akateeminen patkätyöläinen, älyllisen työntekijä, kuten hän itse itsensä määrittelee. Ilonaa ajaa eteenpäin halu tehdä tutkimusta yhteiskunnallisesti tärkeästä ja ristiriitaisesta aiheesta. Virallinen jatkokoulutusohjelma on välillä aiheuttanut hänelle harmaita hiuksia, sillä "suurin osa niistä ei mitenkään liippaa mun tutkimusta, ne on vaan pakollisia, sellaisia hyppyharjoituksia". Ilona osallistuu oppialakäytänteisiin ja käy aktiivisesti esittelemässä aiheitaan erilaisissa akateemisissa ja ei-akateemisissa tilaisuuksissa. Ilona tarvitsee näitä yliopiston ulkopuolisia areenoita, sillä aineyhteisössä hän näkee itsensä eräänlaisena "hyväksyttynä

liitännäisjäsenenä”, jolla ”on tietty status, joka on täällä ulkokehällä”. Tämä tarkoittaa sitä, että ”ei saa sellaista tutkimuspoliittista selkänöjää, että sulla olis joku laitos, joka puolustaa sua tai antaa uskottavuutta, joku professori tai perinteinen viitekehys ja kaikki nää. Sulla ei oo sitä, sä oot aika turvaton näille tiede-elämän shakaaleille.” Hän on kuitenkin tyytyväinen tilanteeseensa, jossa on yhtä heikoilla kuin muutkin ”prekariaattiystävänsä”. Ilona väittelee pian, mutta ei näe sen tuovan suuria muutoksia työtilanteeseen: ”Sitä samaa silpputyötä, mitä mä oon tehnyt koko ikäni.” Mieluiten hän jatkaisi kuitenkin tutkimustyötä, sillä ”ei tää intellektuellin motivaatio oo mihinkään kadonnut”.

## **Miksi jatkokoulutusta olisi tarkasteltava käytänteiden kokonaisuutena?**

Usein korostetaan jatko-opiskelun ainutlaatuisuutta ja jokaisen jatko-opiskelijan erityislaatuisuutta tämä on kuitenkin jatkokoulutuksen kokonaisuuden ja kehittäminen kannalta ongelmallinen lähtökohta. Silloin kenenkään ei tarvitse ottaa vastuuta tai välittää siitä, mitä jatkokoulutuksen kentällä opiskelijoille tapahtuu. Ja kuten useissa tutkimuksissa onkin todettu monet jatko-opiskelijat sanovat olevansa yksinäisiä eivätkä koe olevansa osa tiedeyhteisöä (Pyhälto et al. 2009). Toki jatko-opiskelijat tulevat akateemiselle kentälle hyvin erilaisin taustoin, heidän sosiaaliskulttuurinen pääomansa, samoin kuin taloudellinen pääomansa vaihtelee ja antaa heille erilaisia toimintamahdollisuuksia. Mutta jatkokoulutuksen käytänteet voisivat parhaimmillaan olla tasoittamassa tätä epäsuhtaa, kun taas pahimmillaan ne lisäävät eriarvoisuutta.

Käytänteisiin osallistuminen mahdollistaa erilaisia toimijuuksia. Osallistuminen tietyn käytänteen ylläpitämiin toiminta- ja ajattelutapoihin sekä oman suhteen rakentaminen kyseiseen käytänteeseen tarkoittaa aina samanaikaisesti alistumista käytänteelle. Alistuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että opiskelija menettäisi hallinnan tai aktiivisen toimijuuden, päinvastoin käytänteelle altistuminen ja alistuminen ovat toimijuuden edellytyksiä. Käytänteet antavat voimaa ja valtaa, ne tuottavat kontekstin, tarjoilevat keinot, päämäärät ja oikeutuksen yksilön toiminnalle. Yksittäisten jatko-opiskelijoiden tavat osallistua käytänteisiin ja rakentaa niistä yksilöllisiä pienoismaailmoja ovat hyvin monimuotoisia. He osallistuvat käytänteiden kimppuihin, jotka puolestaan edistävät hyvin erilaisia akateemisen ammattitaidon muotoja.

On selvää, että sillä mihin osallistuu, on vaikutusta siihen millaista ammatillista identiteettiä jatko-opiskelija on itselleen rakentamassa. Mutta jos käytänteet eivät ole selkeitä, näkyvillä ja nimettyjä, jatko-opiskelija ei voi tietää missä on mukana ja missä ei. Tällaisessa tapauksessa jatko-opiskelija ei voi myöskään olla varma, millaista ammatillista identiteettiä itselleen on rakentamassa, mistä vaihtoehtoista valitsee ja mitkä mahdollisuudet jäävät käyttämättä. On syytä huomata, että nämä käytänteet ovat meidän tutkijoina nimeämiä, eivätkä ne välttämättä ole muille jatko-opiskelijoille samalla tavalla näkyviä. Eräskin haastateltavamme totesi, että ”Tässä on mennyt monta vuotta ennen kuin mä oon ymmärtänyt, mitä ne on.” Keitä tällainen tilanne palvelee?

## Lähteet

- Aittola, H. & Ylijoki, O.-H. (2005)(toim.) *Tulosjohdettua autonomiaa: Akateemisen työn muuttuvat käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hakala, Johanna (2009a) *The future of the academic calling? Junior researchers in the entrepreneurial university*. Higher Education 57:2, 173–190.
- Hakala, Johanna (2009b) *Socialization of junior researchers in new academic research environments: two case studies from Finland*. Studies in Higher Education 34, 5, 483–500.
- Kantelinen, S. (2009) *Akateemisen kirjoittamisen mieli – habituskysymys?* Teoksessa Räsänen, K. (toim.) *Tutkija kirjoittaa – esseitä kirjoittamisesta ja kirjoittajista akateemisessa työssä*. Helsinki: HSE Publications B-104, 46–72.
- Korpiaho, K. (2007a): *Tunteet organisatorisessa oppimisessa – erään jatko-opiskelijan tarina*. Tiedepolitiikka 3/2007, 23–34.
- Korpiaho, K. (2007b) *Students as practitioners in academia – proficiency and reflectivity in study practices*. Journal of Organisational Transformation and Social Change 4:3, 249–262.
- McAlpine, L. & Jazvac-Martek, M. & Hopwood, N. (2009) *Doctoral student experience: Activities and difficulties influencing identity development*. International Journal for Researcher Development 1:1, 97–112.
- Mäntylä, H. (2007) *On “Good” Academic Work – Practicing Respect at Close Range*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-306. Helsinki: HSE publications.
- Räsänen, K. (2008) *Mikä yliopistotyöntekijää liikuttaa?* Tiedepolitiikka 2/08, 17–27.
- Räsänen, K. (2009) *Understanding academic work as practical activity – And preparing (business-school) academics for praxis?* International Journal for Academic Development, 14:3, 185–195.
- Räsänen, K & Korpiaho, K. (2007) *Experiential Learning without Work Experience: Reflecting on Studying as ‘Practical Activity’*. In: M. Reynolds & R. Vince (Eds.) *The Handbook of Experiential Learning and Management Education*. Oxford: Oxford University Press, 87–104.
- Pyhältö, K & Stubb, J. & Lonka, K. (2009) *A scholarly community as a learning environment for Ph.D. students*. International Journal of Academic Development, 14:3, 221–232.

---

---

## Arviointi ja työelämän tutkimus ja kehittäminen

**Riitta Seppänen-Järvelä<sup>1</sup> & Riitta-Liisa Lappeteläinen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos

<sup>2</sup> Työsuojelurahasto

Tavoite oli saada ryhmään esityksiä, joissa arviointi ja työelämän tutkimus ja kehittäminen kohtasivat. Lähtökohtaisesti tämä voi tapahtua monista näkökulmista; työelämän tulevia piirteitä ennakoiden sekä projekteja tai ohjelmia arvioiden. Toisaalta työelämän tutkimus ja kehittäminen myös hyödyntää moninaista arviointi- ja seurantatietoa sekä tuottaa sitä itse. Myös Hallinnon Tutkimuksen Seuran ja Suomen Arviointiyhdistyksen jäsenille osoitettiin esityspyynnöt. Työryhmän toiminta oli myös jatkoa aihepiiriin aiempaan esilläpitoon. Hallinnon tutkimus -lehden 4/2008 numerossa ilmestyi työelämän tutkimuksen ja arvioinnin yhdistävä artikkeli-suplementti, joka julkistus kiinnosti isoa joukkoa alan ihmisiä.

Ryhmä käsitteli viisi paperia, joiden arvioinnin, tutkimuksen ja kehittämisen areenat vaihtelivat suuresti. Organisaatioympäristönä olivat: Kelan piirissä oleva kuntoutustoiminta, liikelaitos, koulutusorganisaatio, kehitysyhteistyöjärjestöt ja sairaala. Papereissa korostui arvioinnin ja kehittämisen välinen vuorovaikutteinen suhde; arvioinnin keinoin tuettiin organisaatioiden toiminnan kehittämistä. Vaikka liikelaitoksen organisaatiomuutosta käsitelleessä tutkimuksessa ei ollut näkyvää arviointitavoitetta, voidaan tutkimuksen tuloksia kuitenkin tarkastella arvioinnin näkökulmasta: tulosten avulla voidaan puntaroida muutoksen onnistuneisuutta.

Papereissa, joissa painottui kehittävän arvioinnin ote (developmentative evaluation) fokus saattoi vaihdella järjestön arviointikulttuurin vahvistamisesta, leikkaussalitalouden sujuvuudesta, maisterikoulutuksen työelämälähtöisyyden vahvistamisesta uusien kuntoutusmallien rakentamiseen. Tämä organisaatioympäristöjen moninaisuus mutta samalla arviointi-intressin samanlaisuus edesauttoi erittäin tiiviin ja hyödyllisen keskustelun syntymistä ryhmässä. Ryhmä pohti arvioinnin kannalta hyvin perustavanlaatuisia asioita, kuten arvioinnin tarkoitusta, asetelmia, kysymyksiä ja erilaisia aineistoja esim. narratiiveja. Metodisesti paperit painottuvat kvalitatiivisiin aineistoihin, joskin monimenetelmällisyys ja triangulaatio nousivat esille vahvasti.

Ryhmän tavoitteena oli synnyttää keskustelua siitä, miten työelämän tutkimus ja kehittäminen näyttäytyy arvioinnin perspektiivistä ja miten arviointitutkimus voi rikastaa työelämän tutkimusta ja kehittämistä. Ryhmän työskentelyyn perustuvana itse-reflektiona voidaan sanoa, että alkuperäinen tavoite lisätä ymmärrystä alueelta, jos-sa syvällinen osaaminen on Suomessa vielä suhteellisen ohutta, tuntui onnistuneen.



## ***Uudenlaiseen työikäisten kuntoutukseen? Kelan työhönkuntoutuksen kehittämishanke (2007–2011) ja sen arviointi***

**Liisi Aalto<sup>1</sup> & Katariina Hinkka<sup>1</sup> & Kari Lahtela<sup>1</sup> & Marketta Rajavaara<sup>1</sup> &  
Kirsi Vainiemi<sup>2</sup> & Leena Penttinen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Kela, tutkimusosasto

<sup>2</sup>Kela, terveysosasto, kuntoutusryhmä

.....

### **1. Taustaa**

Työelämän muutos on haastanut työikäisten kuntoutuksen. Työikäiset ovat suurin ryhmä (n. 80 %), jolle Kela kohdentaa kuntoutustoimenpiteitä. ASLAK (ammattillisesti syvennetty lääketieteellinen kuntoutus) -kuntoutus ja Tyk (työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus) -kuntoutus ovat Kelan järjestämän työikäisten kuntoutuksen vakiintuneita muotoja. Kela hankkii tarvitsemansa kuntoutuksen yksityisiltä palveluntuottajilta tilaaja-tuottajamallin avulla kilpailuttamalla palvelut. Kela on toteuttanut ASLAK-kursseja yli 20 vuotta ja Tyk-toimintaa noin 15 vuotta.

Työhönkuntoutuksen kehittämishanke on Kelan terveysosaston kuntoutusryhmän kehittämistoimintaa. Kehittämishanketta suunniteltaessa kuntoutusryhmän valmistelutyöryhmä tarkasteli ASLAK-kurssien ja Tyk-kuntoutuksen toteutusta SWOT-analyysin avulla. Käytettävissä olivat myös näihin kuntoutusmuotoihin liittyvät aiemmat tutkimus- ja kehittämistulokset. Tarkastelussa nousivat esille heikkouksina muun muassa kuntoutuksen alkuvaiheen suunnittelun vähäisyys ja satunnaisuus sekä yhteistyön puute. Lisäksi pohdinnan kohteeksi tuli kuntoutuksen kaavamaisuus, eli se, että nykyisellään tarjotaan pääsääntöisesti ”kaikille samanlainen paketti”. Kuntoutuksen vahvuudeksi todettiin prosessimaisuus ja moniammatillisen työryhmän käyttö.

Lähtökohtana todettiin myös, että työn ja työelämän muutosten johdosta kuntoutuksen tarpeet ovat muuttuneet ja kuntoutus vastaa aiempaa ehkä heikommin yhteiskunnan ja työelämän haasteisiin. Työsuhteiden luonne on muuttunut ja pitkät ja vakaat työsuhteet ovat vähentyneet. Määräaikaisista ja epätyypillisistä työsuhteista on tullut tavanomaisia. Nopeasti muuttuvissa oloissa työntekijän tulee pystyä soveltamaan joustavasti aiempaa osaamistaan. Työelämä edellyttää myös jatkuvaa oppimista ja uuden tiedon ja taidon omaksumista.

## 2. Työhönkuntoutuksen kehittämishankkeen lähtökohdat

Työhönkuntoutuksen kehittämishanke on monitahoinen ja pitkäkestoinen prosessi, jossa pyritään kehittämään yhteistyössä kuntoutuslaitosten, työterveyshuoltojen, työnantajien ja työntekijöiden kanssa Kelan järjestämää työikäisten kuntoutusta vastaamaan työelämän ja yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin. Viidessä kuntoutuslaitoksessa (Kuntoutussäätiö, ODL Terveys, Petrea, Peurunka ja Verve) kokeillaan uudenlaisia työikäisten kuntoutuksen toteuttamistapoja (Tuukka, Hypro, Jyri, Kokonaiskunto, Modulo). Kuntoutuksen piiriin tulee kaikkiaan noin 500 kuntoutujaa. Kehittämishankkeessa mukana olevat kuntoutuskokeilut on kohdistettu vakinaisissa työsuhteissa toimiville työntekijöille sekä epätyypillisessä työsuhteessa toimiville työntekijöille (yrittäjät). Kuntoutujat ovat 16–67-vuotiaita työelämässä tai työmarkkinoiden käytettävissä olevia henkilöitä, joilla on todettu kuntoutustarve.

Neljä viidestä Kelan hankintamenettelyn kautta valitusta kuntoutuslaitoksesta (Peurunka, ODL Terveys, Kuntoutussäätiö ja Petrea) kokeilee uudenlaista tapaa toteuttaa työikäisten kuntoutusta kymmenessä 8–12 hengen ryhmässä ja yksi (Verve) räätälöi palvelut yksilökohtaisesti aloittaville kuntoutujille. Kuntoutuskokeilujen kuvaukset löytyvät sivuilta:

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/301008140512SV?OpenDocument>.

Osallistujat valitaan kuntoutuksiin sekä Kelan harkinnanvaraisen kuntoutuksen ASLAK- että Kelan ammatillisen Tyk-kuntoutuksen kriteerein. Kuntoutujien terveydentila ja työ- ja toimintakyky, kuntoutukselliset tarpeet ja tavoitteet poikkeavat toisistaan. Hankkeeseen sisältyvien viiden kuntoutuskokeilun kehittämisideat ovat erilaisia, toimintamallit ovat moninaisia ja osin vasta kehitteillä, toimintaympäristöt vaihtelevat ja kohderyhmät poikkeavat toisistaan.

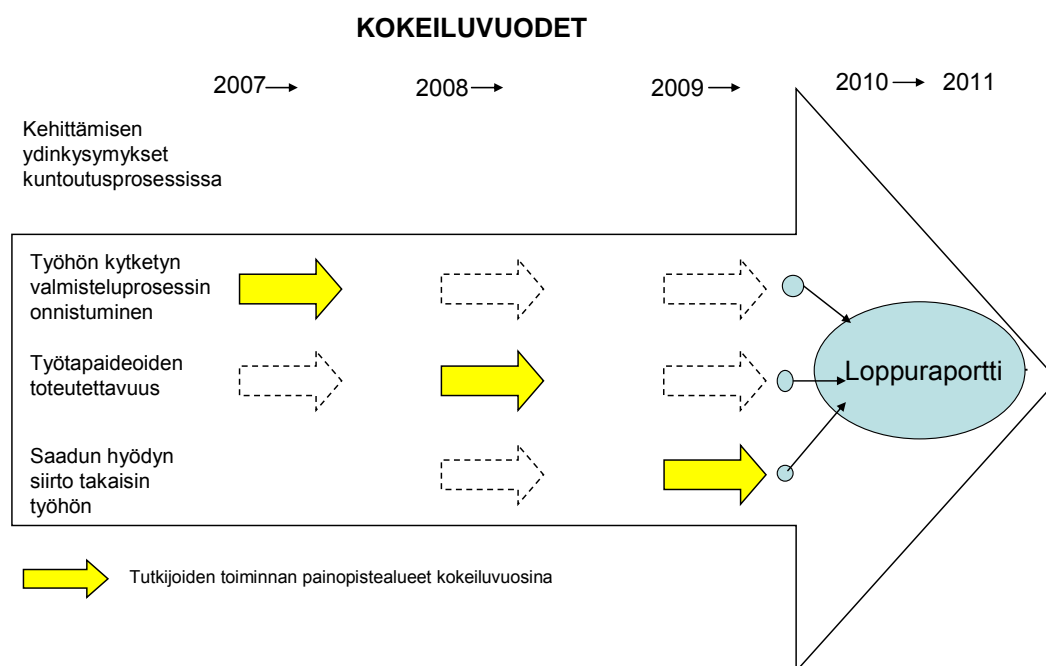
Kehittämiskohteita palveluntuottajien kokeiluissa ovat kuntoutuksen avomuotoisuus, kuntoutustarpeen arvioinnin kehittäminen, kuntoutusjaksojen pituus ja jaksotus, uudenlainen työlähtöisyys, verkko-oppiminen sekä työterveyshuollon ja työpaikan tavanomaista vahvempi sitoutuminen kuntoutusprosessiin sekä yhteistyön kehittäminen entistä toimivammaksi eri toimijaosapuolten kesken. Kehittämishankkeen tavoitteena on aikaansaada uudenlainen toimintakonsepti työssä selviytymistä tukevan kuntoutuksen toteuttamiseksi.

## 3. Arvioinnin tavoitteet ja painopisteet

Työhönkuntoutuksen kehittämishankkeeseen liittyy arviointitutkimus, jonka toteuttaa Kelan tutkimusosasto. Arviointitutkimuksen tavoitteena on tarkastella kehittämisideoiden toteutettavuutta ja toimivuutta sekä tuottaa tietoa kehittämisprosessin tueksi. Arviointi kohdentuu sekä yksilökohtaisen kuntoutumisen, laitoksen kuntoutuskokeilun että koko kehittämishankkeen toteutumisen näkökulmiin. Arvioinnin kysymykset ovat:

- Miten kuntoutujan kuntoutuksen tarpeisiin ja työhön liittyvään ydinongelmaan vastataan kuntoutuskokeilujen avulla?
- Miten kuntoutuskokeilujen eri vaiheissa/keinoissa onnistutaan, missä ei ja miksi?
- Miten kehittämistoiminnan järjestelyt tukevat kehittämistyötä?

Arviointi toteutetaan yhteistyössä kehittämishankkeen toimijoiden (kuntoutuslaitosten ja työterveyshuollon ammattilaiset, Kelan keskus-, alue- ja paikallistason työntekijät, työntekijät ja esimiehet) kanssa. Tavoitteena on, että arvioinnista olisi palautteiden ja niiden käynnistämien keskustelujen kautta hyötyä eri osapuolille jo kehittämisprosessin aikana. Kuviossa 1 esitetään arvioinnin painopisteet kehittämishankkeen aikana.



Kuvio 1. Arvioinnin painopisteet

#### 4. Arvioinnin lähestymistapa ja aineistot

Petri Virtasen (2007) mukaan eri toimijat ymmärtävät arvioinnin eri tavoin. Hän nostaa esille arviointitutkijoista Michael Pattonin (1997, 2001, 2002) ajatuksen siitä, että arvioinnin yksi oleellinen motiivi on arvioinnin tarvelähtöisyyden ymmärtäminen ja arvioinnin hyödyntäminen mahdollisimman hyvin. Oleellista on siten pohtia, mitä itse asiassa kulloinkin arvioidaan sekä niitä motiiveja, joita arviointiin voi liittyä eri näkökulmista tarkasteltuna.

Arvioinnin lähestymistavaksi valittiin kehittämisideoiden toteutukseen kohdentuva ja kokeiluja tukemaan pyrkivä, niin kutsuttu kehittävä arviointi. Kehittävässä arvioinnissa painotus on prosessiin osallistuvien työntekijöiden tai asiakkaiden osallisuudessa arviointiprosessiin ja sen tulosten tuottamiseen (Högnabba 2008, Rajavaara 2006.) Kehittäminen toteutuu osana kuntoutuslaitosten ja yhteistyötahojen (esimiehet, työterveyshuolto) arkityötä ja siinä tavoitellaan toiminnallisia muutoksia jo kehittämisprosessin aikana.

Työhönkuntoutuksen kehittämishankkeen arvioinnin painotus on kehittämisprosesseissa ja niitä palvelevan tiedon tuottamisessa eikä yksinomaan vaikutuksissa ja niiden tieteellisessä raportoinnissa. Kehittävässä arvioinnissa pyritään dialogiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön eri toimijoiden kesken. Tällaisen vuorovaikutuksen katsotaan olevan edellytys kehittävän arvioinnin onnistumiselle. Tavoitteena on mahdollisimman avoin keskustelu, jossa ei vertailla suoritusten paremmuutta, vaan tarkastellaan tekijöitä, jotka edesauttavat työssä selviytymistä tukevien kuntoutusmallien kehittämistä.

Arvioinnissa keskitytään eri vaiheissa rajattuihin arviointikohteisiin (käynnistysvaihe, kuntoutuksen toteutus ja kuntoutuksesta saatu hyöty). Sen toteutuksessa hyödynnetään myös joitakin monitahoarvioinnin ideoita. Monitahoarvioinnin periaatteiden mukaisesti arvioitavan toiminnan avainhenkilöt otetaan mukaan arviointiprosessiin mahdollisimman kattavasti. Monitahoarvioinnissa korostetaan eri arviointinäkökulmien tärkeyttä, ja eri avainryhmät tekevät arvionsa kukin oman kokemuksensa perusteella. (Vrt. Vartiainen 1993, 1994.)

Kehittämisprosessien tarkastelun lisäksi kuntoutuksen vaikutuksia selvitetään kunkin kuntoutuslaitoksen kolmen viimeisen kuntoutuskokeilun (n. 150 kuntoutujaa) osalta. Tarkastelu toteutetaan ennen–jälkeen -asetelman avulla. Tässä vaiheessa kokeilumalleihin ei tehdä olennaisia muutoksia. Kehittämissankkeen viimeiset kolme kokeilua ovat joissakin kuntoutuslaitoksissa jo alkaneet ja käynnistyvät kaikissa vuoden 2010 alkuun mennessä. Osassa kuntoutuslaitoksia vuonna 2007 alkaneet kuntoutuskokeilut on saatu jo päätökseen (3–4 kokeilun osalta), mutta toisissa laitoksissa ne (johtuen kokeilujen rakenteesta) jatkuvat edelleen. Kehittämissankkeessa ollaan nyt siinä vaiheessa, jossa kokeiltavien ideoiden kehittäminen on saatu päätökseen ja hyötyjen ja vaikutusten tarkastelu on alkanut.

Arviointiaineistojen hankinnassa käytetään sekä kvantitatiivisia (rekisterit, asiakirjat, kuntoutujakohtaiset mittarit (mm. RAND36) että kvalitatiivisia menetelmiä (teemahaastattelu). Hankkeen itsearviointissa hyödynnetään lisäksi hankkeen aikana tehtyjä muistiinpanoja, päiväkirjamerkintöjä ja projektiryhmän tekemää vuosittaista arviointia hankkeesta. Tutkimusaineistojen ja menetelmien valinnassa pyrkimyksenä on niin kutsuttu triangulaatio. Sillä tarkoitetaan ilmiöstä eri menetelmin saatujen aineistojen yhdistämistä, jolloin saadaan parempi käsitys kyseisestä ilmiöstä tarkastelemalla sitä eri näkökulmista. Triangulaatio voi olla eräs tapa parantaa tulosten luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2000, Heinonen 2009, Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008.)

## 5. Arvioinnin käytännön järjestelyt

Arvioinnin on suunniteltu etenevän seuraavasti:

### 1) Kehittämishankkeen taso

- väliarviointi XII/07, XII/08, XII/09, päätösarviointi XII/10
- teemaraportti 1–3 vaiheittain (käynnistyminen, sisältö ja toteutus, tulokset ja vaikutukset)

### 2) Toteuttajataso

- työterveyshuoltohaastattelut (v. 2007–2008 ja 3 viimeisen kurssin aikana)
- Kelan virkailijoiden haastattelut (v. 2008–2009)
- laitosten tiimityöntekijöiden haastattelut (vuosittain ja 3 viimeisen kurssin jälkeen)
- tarjouskilpailun dokumentit
- verkko-oppimisympäristön käytettävyyssarviointi

### 3) Kuntoutujan taso

- rekisterit (poikkileikkausasetelma; kevät 2010)
- monitahoarviointi (3 viimeistä kurssia: kuntoutujat, esimies, työterveys, laitokset): haastattelut, lomakekyselyt
- kuntoutujakohtaiset mittarit alkujaksolla ja seurannassa (3 viimeistä kurssia, n. 120 –150 kuntoutujaa): RAND36, kyselylomakkeet

Pari kertaa vuodessa järjestettävissä työkokouksissa keskustellaan kehittämishankkeen ja sen arvioinnin etenemisestä. Niissä myös palveluntuottajat kertovat kokeilujensa etenemisestä ja arvioivat toteutunutta toimintaansa. Kehittämishankkeella on ohjausryhmä, joka seuraa ja arvioi hankkeen etenemistä.

Tavoitteena arvioinnista tuotetun tiedon raportoinnissa ei ole vain yksi kokoava tieteellinen tutkimusjulkaisu vaan myös ajallisesti etenevä väliraportointi. Raportoinnissa on pyritty myös siirtämään Kelan terveysosaston kuntoutusryhmän palveluntuottajilta edellyttämien vuosiraporttien painopistettä kehittämistä palvelevan tiedon tuottamiseen. Vuosiraportoinnin teema-alueet sovitaan työkokouksissa, ja ne sisältävät palveluntuottajien osuuksien ohella myös Kelan tutkijoiden ja kuntoutusryhmän näkökohtia kehittämishankkeeseen. Tutkijat vastaavat teemaraporttien toimitustyöstä.

## 6. Arviointitutkijoiden rooli

Kehittämishankkeen arvioinnista vastaa monitieteinen tutkijaryhmä, jossa on edustettuna usean tieteenalan eli lääketieteen, työfysioterapian, psykologian ja sosiaalipolitiikan asiantuntemusta. Tutkijaryhmästä yksi työskentelee kokoaikaisesti ja muut erikseen määritellyillä työpanoksilla hankkeessa. Tutkijoiden tehtävät painottuvat muiden hankkeen osapuolten (työterveyshuollon ammattilaiset, kuntoutujat, kuntoutuslaitoksen toteuttajat) tekemien arviointien kokoamiseen ja systematisointiin sekä synteisien ja päätelmien tekemiseen. Hankkeen tutkijaryhmää on täydennetty verkko-oppimisympäristöstä tehdyn kartoituksen perusteella ATK-

ohjelmistosuunnittelijalla, ja verkko-oppimisympäristöjen hanke irrotettiin omaksi hankkeekseen.

Tutkijaryhmä on pyrkinyt ”kokonaisvuorovaikutukselliseen” työskentelytapaan, jonka toivotaan lisäävän arvioinnin hyödynnettävyyttä eri osapuolten kannalta. (Kuvio 2). Arvioinnin alkuvaiheessa painottui tutustuminen palveluntuottajiin ja heidän kokeiluihinsa. Vähitellen tutkijoiden asema on edennyt lähemmäksi riippumattoman arvioijan roolia, vaikka vastavuoroista keskustelua eri osapuolten kesken jatketaan.



Kuvio 2. Arviointitutkijoiden rooli

## 7. Alustavia havaintoja kokeilujen etenemisestä

Tietoa kuntoutuskokeilujen toimivuudesta on hankittu kokeilujen toteuttajien lisäksi tähän mennessä hankkeen yhteistyötahojen 40 työterveyshuollon ammattilaiselta, 50 kuntoutujalta ja 22 kuntoutujan esimieheltä sekä 10 Kelan työntekijältä. Haastattelujen perusteella yhteistyö on lisääntynyt kokeilujen aikana eri toimijatahojen kesken. Kokeiluihin osallistuneilta kuntoutujilta saatu palaute on pääosin ollut myönteistä. Esimiesten tavanomaista tiiviimpi osallistuminen kuntoutusprosessiin on koettu hyödyllisenä. Kuntoutajat katsovat tullessa aiempaa aktiivisemmiksi toimijoiksi työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa. Työterveyshuollon roolin selkiyttäminen kuntoutusprosessin aikana ja sen jälkeen sekä verkko-oppimisympäristön hyödyntäminen kuntoutuksessa kaipaavat jatkokehittämistä.

## Lähteet

Eskola J. & Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus. Jyväskylä.

Heinonen H. 2009. Luennot ja luentomateriaalit. Arviointi hyvinvointipalvelujen kehittämisessä III. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, Lahti.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Otava. Keuruu.

Högnabba S. 2008: Arviointi, arviointitutkimus ja arviointimenetelmien kehittäminen. Teoksessa Borg, Pekka, Högnabba, Stina, Kilponen, Marja-Riitta, Kopisto, Kaisa, Korteniemi, Pertti, Paananen Ilkka-Tapani, Pietilä, Niina: Arviointi työtavaksi. Kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Helsinki: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Oppaita ja työkirjoja 2008:2.

Rajavaara M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus arvioinnin käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Vartiainen P. 1993. Monitahoarviointi palveluorganisaatioiden vaikuttavuuden arvioinnin mallina. Discussion papers 161. Vaasan yliopisto.

Vartiainen P. 1994. Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teoriat ja käytäntö: päivähoitoon, erityisesti päiväkoteihin kohdistuva monitahoarviointi. Väitöskirja .Vaasan yliopisto

Virtanen P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki. Edita.

## **Arviointi kehittämisen välineenä? Arvioinnin motiivit ja kohteet kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyössä**

**Tiina Kontinen**

Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry



### **Johdanto**

Kansalaisjärjestöjen merkitys kehitysyhteistyön toimijoina on kansainvälisesti vahvistunut 1980-luvun lopulta alkaen. Kehitysyhteistyön rahoittajamaiden pettymykset kehitysmaiden valtioiden kykyyn edesauttaa kehitystä siirsivät painopistettä kansalaisyhteiskuntaan ja kansalaisjärjestöihin. Kansalaisjärjestöt nähtiin uutena keinona tukea kehitysmaiden taloudellista ja demokraattista kehitystä. Järjestöjen kykyä innovoida, toimia ruohonjuuritasolla ja tukea sosiaalista pääomaa on painotettu. Järjestötoiminnalle asetettuja vaatimuksia on sittemmin kritisoitu ja valtion roolia uudelleen korostettu, mutta kansalaisjärjestöt muodostavat tärkeän toimijajoukon kehitysyhteistyössä ja kehityspoliittisessa vaikuttamisessa. (Hakkarainen & Kontinen 2007; Tvedt 1998).

Kansalaisjärjestöjen tärkeyden lisääntyminen ja niiden saaman rahoituksen kasvaminen ovat johtaneet kansalaisjärjestöjen lisääntyvään ammatillistumiseen varsinkin globaalissa etelässä. Suomalaisessakin kehitysyhteistyötä tekevässä kansalaisjärjestökentässä on viime vuosikymmeninä tapahtunut siirtyminen löyhistä sosiaalisiin liikkeisiin kuuluvista ”porukoista” kohti modernin työpaikan tapaan rakentuneita organisaatioita. Yhä useammin kehitysyhteistyötä tekevä järjestö on työpaikka, jossa tehdään palkkatyötä. Kansalaisjärjestöt ovat ottaneet mallia sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioilta. Esimerkiksi strategisen suunnittelun mallit ja erilaiset laatujärjestelmät ovat saaneet sijansa järjestöissä. Toiminnan arviointi on ammatillistumiskehityksen myötä noussut keskeiseksi haasteeksi myös kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyössä.

Kansalaisjärjestöjä koskeva tutkimus on sijoittunut sosiaalisten liikkeiden tutkimuksen, kehitysmatutkimuksen, poliittisen antropologian ja organisaatio-tutkimuksen kentille. Työelämä tutkimukseen kansalaisjärjestötutkimuksen linkittävät etenkin organisaatioppiamisen teorit ja kehittämisen käytännöt. Kansalaisjärjestö-tutkimus on hyödyntänyt erilaisia oppimisenäkemyksiä (Ebrahim 2003; Edwards 1997; Biggs & Smith 2003; ks. yhteenveto Kontinen 2007b) ja kehittämistapoja. Suomalaisessa työelämä tutkimuksessa keskeinen toiminnan teoreettinen näkemys (Engeström 1987; 2001) tarjoaa kansalaisjärjestötutkimukselle uudenlaisia välineitä ymmärtää oppiminen ja kehittäminen lineaarisen prosessin sijaan jännitteisenä ja dynaamisena järjestelmänä (Kontinen 2007a).



Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyö on osa laajempaa kehitysyhteistyön instituutiota, jonka on katsottu saaneen alkunsa 1940-luvun lopulta kansainvälisten kehitysrahastojen, Maailmanpankin ja valtioiden toimintana. Tällä kansainvälisen instituution tasolla arvioinnin ja sen välineiden kehittäminen on alkanut jo 1960-luvulla (Cracknell 2000). Välineistä keskeisin on loogisen viitekehyksen malli, joka on kehitysyhteistyössä vallitseva lähestymistapa. Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyö on osittain seurannut muun kehitysyhteistyön trendejä ja malleja. Looginen viitekehys on myös kansalaisjärjestöjen hankesuunnittelun käytössä.

Kehitysyhteistyössä tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointia vaaditaan yhä enemmän ja arvioinnin menetelmien luotettavuudesta keskustellaan tutkijoiden ja toimijoiden piirissä (White ja Bamberger 2008). Kehityksen vuosituhattavoitteet (Millenium Development Goals) ohjaavat kansainvälisen kehitysyhteistyön sisältöjä ja tavoitteiden toteutumista seurataan indikaattoreiden avulla. Tuloksia köyhyyden vähentämisen suhteen ja ylipäättään tulosten ja vaikutusten arviointia odotetaan myös kansalaisjärjestöiltä.

Tässä paperissa luon aluksi katsauksen arvioinnista käytäviin keskusteluihin kehitysyhteistyössä. Sen jälkeen esittelen toiminnan teoreettisen viitekehyksen järjestöjen arviointitoiminnan analyysiin. Lopuksi esittelen alustavia havaintoja Kehitysyhteistyön palvelukeskuksen Kepan ”Arvioinnista arkea” -kehittämishankkeen tuloksista. Tämä paperi on luonteeltaan käynnissä olevan tutkimustyön kuvaus, jonka tarkoituksena on hahmotella hankkeessa esiin nousevaa ongelmakenttää.

## **Arviointi kehitysyhteistyössä**

Cracknell (2000) on erottanut kehitysyhteistyön arviointitoiminnassa neljä historiallista vaihetta: 1) ensimmäiset kehittelyt, 2) kiinnostuksen räjähdysmäinen kasvu, 3) täysikäisyyden saavuttaminen ja 4) tienhaarassa oleminen. Ensimmäisen vaiheessa (1960–1979) kehitysyhteistyön arviointitoiminta otti oppia USA:n sosiaalisten hankkeiden arvioinnista, ja esimerkiksi OECD julkaisi muutamia arviointioppaita. Hankesyklin hallinta tuli mukaan kehitysyhteistyöhankkeiden hallintoon, mutta arviointi ei vielä ollut systemaattinen osa hankkeita. Pääpaino oli hankkeiden etukäteisarvioinnissa, jolla pyrittiin mahdollisimman onnistuneeseen hankevalintaan.

Toista vaihetta (1979–1984) luonnehtii Cracknellin mukaan arviointitoiminnan määrän ja laadun nopea lisääntyminen. Tämä näkyi esimerkiksi evaluaatio- ja monitorointiyksikköjen perustamisena kehitysmaihin sekä isojen kehitysyhteistyötä tekevien instituutioiden pyrkimyksissä kehittää kokonaisia arviointijärjestelmiä. Täysikäisyyden vaiheessa (1985–1988) arvioinnista oli tullut osa kehitysinstituutioiden toimintaa. Arviointitoiminnan systematisoinnin tärkeimmäksi välineeksi nousi looginen viitekehys (Logical Framework, LFA). Looginen viitekehys on hanketoiminnan kokonaisnäkemys, jota käytetään suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin perustana. Looginen viitekehys välineenä pakotti määrittelemään selkeät tavoitteet ja selkeät, mitattavissa olevat indikaattorit tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi. Looginen viitekehys oli jonkin aikaa monitorointi- ja arviointitoiminnan ”ihmelääke”. 1980-luvun

lopulta alkaen loogista viitekehystä kuitenkin kritisoitiin esimerkiksi sen ylhäältä–alas lähestymistavasta (Chambers 1988).

Edelleenkin jatkuva tienhaaravaiheelle (Cracknell mt.) tyypillistä on kehitysyhteistyöhankkeiden prosessiluontoisuuden ja kompleksisuuden tunnustaminen. Kehitysyhteistyötoiminnan kohteet ovat muuttuneet selkeistä infrastruktuurihankkeista monimuotoisiin ohjelmiin, joissa tuetaan ”hyvän hallinnon” kaltaisia, avoimen neuvottelun kohteena olevia teemoja. Myös aikaisempaa hierarkkista avunantaja–vastaanottaja-asetelmaa on murrettu ja yhä enemmän puhutaan osallistavasta ja tasa-arvoisesta kumppanuudesta.

Kehitysyhteistyötoiminnan muuttuminen on näkynyt myös keskusteluissa kehitysyhteistyön arvioinnin menetelmistä (Conlin & Stirrat 2008). Usko loogiseen viitekehykseen on vähentynyt, vaikka se edelleenkin on hallitseva kehitysyhteistyön suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin työkalu. Menetelmällisesti kenttä on tällä hetkellä varsin heterogeeninen; toisaalta pyritään noudattamaan mahdollisimman hyvin kokeellisten tutkimusmenetelmien sääntöjä; toisaalta painotetaan osallistavia ja laadullisia menetelmiä hankkeiden kohteena olevien ihmisten kokeman muutoksen tavoittamiseksi (White & Bamberger 2008; Chambers et al. 2009).

Kehitysyhteistyön arviointia koskevassa väittelyssä keskeisiä ovat erilaiset näkemykset muutoksen lineaarisesta tai kompleksisesta luonteesta ja mitattavuudesta, kausaalisuudesta ja attribuutiosta. (Davies 2004; 2005; Van den Berg 2005; Callaghan 2008). Loogisen viitekehyksen näkemystä muutoksen lineaarisuudesta on kritisoitu. Etenkin kehitysetnografinen tutkimus (ks. Long 2001; Olivier de Sardan 2005) on nostanut esille sitä, että kehitysyhteistyöhankkeet ovat aina kompleksisia sosiaalisia neuvotteluprosesseja, jotka eivät noudata lineaarista mallia. Arvioinnin kontekstissa Van Den Berg (2005, 30) on huomauttanut, että meillä ei ole juuri sellaisia inhimillisen elämän ja yhteiskunnallisen muutoksen ”luonnonlakeja”, joiden perusteella voitaisiin toimintojen ja vaikutusten välisiä kausaalisuhteita osoittaa. Kehitysyhteistyön arvioinnin keskeinen attribuutioon liittyvä kysymys, miten tietyn vaikutuksen voidaan osoittaa olevan tietyn hankkeen tulosta, ei ole relevantti. Hän ehdottaakin (mt. 24), että arvioinnissa oltaisiin enemmän kiinnostuneita siitä, miten tietyillä hankkeilla on pystytty luomaan toimivia muutoksen edellytyksiä, kuin jotakin tiettyä spesifiä muutosta sinänsä. Loogisen viitekehyksen ohelle onkin kehitetty uudenlaisia arviointivälineitä, kuten esimerkiksi ”outcome mapping” - lähestymistapa (Conlin & Stirrat mt.).

Arvioinnin menetelmistä käyty keskustelua on käyty varsinkin isojen kehitysyhteistyöninstituutioiden ja valtioiden välisen kehitysyhteistyön kontekstissa. Kansalaisjärjestöt ovat perinteisesti toimineet pienimmillä resursseilla ja ruohonjuuritason tasolla ihmisten parissa. Osallistavat menetelmät ja ihmisten omien kokemusten kuuleminen ovatkin olleet kansalaisjärjestöjen ominta aluetta. Kansalaisjärjestöjen ammatillistumisen myötä järjestöjen arviointitoimintaa ja arviointijärjestelmiä on kehitetty. Tätä kehityssuuntaa on kansalaisjärjestötutkijoiden piirissä kritisoitu. Esimerkiksi Fowler (2000) on huomauttanut, että kansalaisjärjestötoiminnalle tärkeät globaaliin solidaarisuuteen liittyvät arvot peittyvät hankehallinnoinnin, toteutuksen ja arvioinnin alle. Kansalaisjärjestöillekin asetettu paine saada aikaan ”köyhyyden

vähentämisvaikutuksia” on esimerkiksi Mitlinin, Hickeyn ja Bebbingtonin (2007) mukaan johtanut siihen, että järjestöt ovat palanneet uudelleen pienien, täsmällisten hankkeiden pariin – laastaroimaan köyhdyttävien rakenteiden aiheuttamia ongelmia pyrkimättä vaikuttamaan köyhyyttä aiheuttaviin yhteiskunnallisiin ja globaaleihin syihin.

Arviointia kansalaisjärjestöissä – ja sitä kautta sen ”hyödyllisyyttä” – voidaan tarkastella Emile Chelimskyn (1997) esittämän kolmen arviointinäkökulman kautta. *Tilivelvollisuusarviointi* (accountability) on tietyllä tavalla välttämätön kaikille järjestöille, jotka tekevät kehitysyhteistyötä ulkoasiainministeriön avustuksella. Yksinkertaisimmillaan tilivelvollisuusarviointi tarkoittaa rahojen käytön ja tulosten raportointia. Tällainen arviointi vastaa lähinnä kysymykseen siitä, onko saadut rahat käytetty siihen tarkoitukseen, johon ne oli myönnetty. Tilivelvollisuusnäkökulmaan sisältyvä kustannustehokkuuden arviointi ja valittujen toimien kustannusten vertailu vaihtoehtoihin strategioihin sen sijaan on harvinaisempaa. Tilivelvollisuusarviointia tehdään järjestöjen hankkeissa perusraportoinnin muodossa: rahan kulutusta ja toimintojen toteutusta tarkastellaan kuukausittain, neljänneksittäin ja vuosittain. Chelimskyn (ibid.) tilivelvollisuusarviointi edellyttää arvioijan objektiivisuutta.

Toinen Chelimskyn esittämä arviointinäkökulma on *tiedontuotantoarviointi*, jossa pääkiinnostuksen kohteena ovat erilaiset, mahdollisesti yleistettävissä olevat mekanismit. Tiedon tuotantoarvioinnilla kansalaisjärjestöt pyrkivät ymmärtämään sitä, millaisia syitä heidän tunnistamillaan ongelmilla on ja millaisin toimin kyseisiin ongelmiin voidaan etsiä ratkaisua. Jos mikroluotto toimii Bangladeshin maaseudulla, toimiiko se myös Ugandassa?

*Kehittämisarvioinnissa* (ibid.) keskeisenä näkökulmana on arviointitiedon käyttö toiminnan parantamisessa ja oppimisessa. Kun arviointia käytetään kehittämisen ja oppimisen välineenä, tavoitteeksi ei niin helposti tule ”todentaa menestystä”, kuten tilivelvollisuusarvioinnissa, vaan ongelmat järjestön toimintatavoissa, yhteistyössä ja hankkeiden ratkaisuissa ovat ensisijaisia kiinnostuksen kohteita.

Tilivelvollisuus, kehittäminen ja tiedontuotanto ovat erilaisia lähtökohtia ja motiiveja järjestöjen arviointitoiminnalle. Erilaiset motiivit voivat kuitenkin kietoutua yhteen yksittäisissä arvioinneissa, eikä motiivi välttämättä ole eksplisiittisesti näkyvissä. Arvioinnin motiivit voidaan ymmärtää jännitteisinä ja itse arvioinnin käytännöissä ja välineissä syntyvänä.

## **Toiminnan teoreettinen näkökulma arviointiin**

Motiivien, käytännön ja välineiden yhteiseen ilmentymistä on mahdollista tarkastella toiminnan teoreettisesta näkökulmasta (Engeström 1987; 1995). Toiminnan teorialle keskeinen toimintajärjestelmän käsite määrittelee toiminnan tekijän, kohteen ja välineiden dynaamisena vuorovaikutuksena, joka tapahtuu yhteisössä tiettyjen sääntöjen ja työnjaon vallitessa. Toiminnan teoriaan perustuvat kehittävä työntutkimus on ollut yksi kasvavista suomalaisen työelämän tutkimuksen ja työn

kehittämisen lähestymistavoista (Engeström 2004; Pihlaja 2005; Kerosuo 2006; Ahonen 2005; Virkkunen & Ahonen 2002). Toiminnan teoriaan perustuvan työelämän tutkimuksen keskeisenä ideana on työn näkeminen ristiriitaisena, moniäänisenä ja jännitteisenä. Työtoiminnan analyysin ankkurina toiminnan teoreettisessa näkökulmassa on huomion kiinnittäminen ennen kaikkea toiminnan kohteeseen sekä välineisiin. Siihen mitä ollaan muokkaamassa ja tuottamassa ja niihin materiaalisiin ja käsitteellisiin välineisiin, joiden avulla kohdetta muokataan. Toiminnan kohteen käsite haastaa myös perinteisen motiivin käsitteen. Toiminnan teorian mukaan ”toiminnan kohde on sen todellinen motiivi” (Leontjev 1978; Engeström 1987). Motiivi ei tässä näkemyksessä edellä toimintaa, vaan syntyy itse toiminnassa. Toiminnan motiivia voidaankin lähestyä analysoimalla kohdetta, sen työstämistä ja siihen käytettyjä välineitä.

Arviointitutkimuksessa toiminnan teoriaa on sovellettu kehittävän arvioinnin lähestymistavassa (Kallio & Saari 2008; Saari et al. 2008). Kehittävän arvioinnin tavoitteena on yhdistää arviointitoiminta ja organisaation oppiminen toisiinsa. Kehittävä arviointi lähenee menetelmänä toiminnan kehittämisinterventiota, jossa eri toiminnan osapuolet analysoivat toimintaa ja sen ristiriitoja, sekä pohtivat analyysin perusteella uudenlaisia toiminnan muotoja, käytänteitä tai välineitä.

Organisaation toiminnassa voidaan erottaa sen perustoimintaan liittyvä toimintajärjestelmä, jonka kohteena on vaikkapa autojen tuotanto, potilas tai postin jakaminen. Tämän tuotantojärjestelmän lisäksi Ahonen ja Virkkunen (2002) erottavat organisaation oppimisjärjestelmän, joka on yhteydessä tuotantojärjestelmään. Oppimisjärjestelmän kohteena on organisaation oppiminen. Omassa tutkimuksessani käsitteellistän kansalaisjärjestöjen toiminnassa arviointitoiminnan omaksi, mahdollisesti kehittymässä olemassa toimintajärjestelmäksi, jonka kohteena on järjestön varsinainen toiminta. Organisaation kehittämisen ja arvioinnin yhdistämisen näkökulmasta onkin kiinnostavaa, miten oppimistoiminnan ja arviointitoiminnan kohteet liittyvät toisiinsa; ja miten näitä kahta toimintaa voidaan käsitteellisesti erottaa.

## **Arvioinnista arkea -hanke**

Arvioinnista arkea -hanke on vuoden 2009 alusta alkanut, Kehitysyhteistyön palvelukeskuksen Kepan toteuttama hanke, jonka pilottivaiheessa on mukana viisi erilaista suomalaista kehitysyhteistyötä tekevää kansalaisjärjestöä. Kepa on suomalaisten kehitysyhteistyötä, kehityskasvatusta ja kehityspoliittista vaikuttamistyötä tekevien kansalaisjärjestöjen kattojärjestö, jolla on noin 270 järjestöjäsentä. Kepan toiminta-alueisiin kuuluu Suomen kehityspoliittikkaan vaikuttaminen, yleisen tietoisuuden lisääminen kehityskysymyksistä sekä järjestöjen toimintamahdollisuuksien lisääminen edunvalvonnalla sekä neuvonnalla ja koulutuksella.

Arviointimenetelmien kehittämishanke on osa Kepan järjestöille suunnattua organisaation kehittämistoimintaa. Hankkeen tavoitteena on kehittää yhdessä järjestöjen kanssa käyttökelpoisia arviointimenetelmiä kehitysyhteistyötä tekevien järjestöjen käyttöön, vahvistaa järjestöjen arviointiosaamista ja tukea arvioinnin

hyödyntämistä järjestöjen oppimisessa ja toiminnan kehittämisessä. Lisäksi hanke tuottaa Kepalle tietoa arvioinnin menetelmistä, haasteista ja järjestöjen oppimisesta. Pilottihankkeen perusteella arvioidaan arviointimenetelmien kehittämiskonseptin toimivuutta Kepan organisaation kehittämistyössä jatkossa. Lähtöoletuksena on, että pilottivaiheen aikana saadut oivallukset tukevat kehitysyhteistyötä tekevien järjestöjen arvioinnin kehittämistä myös tulevana vuosina.

Arvioinnista arkea -hankkeessa ei ole lähdetty viemään jotakin tietynlaista arviointijärjestelmää järjestöihin, vaan kehittävän työntutkimuksen (ks. esim. Virkkunen 2004) periaatteita noudattaen järjestöjen työntekijöiden kanssa yhdessä analysoidaan kunkin järjestön arviointitoiminnan haasteita sekä siihen liittyvää lähikehityksen vyöhykettä. Lähikehityksen vyöhyke (ks. Vygotsky 1978) on käsite, jolla viitataan siihen kehityssuuntaan, johon oppija on menossa. Lähikehityksen vyöhyke voi sisältää useita potentiaalisia suuntia (Haavisto 2002). Lähtökohtana ei ole myöskään ollut pelkästään vaikutusten arvioinnin kehittäminen, vaan olemme lähestyneet arviointia kokonaisuutena ja määritelleet arviointitoiminnan kattamaan koko järjestelmän toimintojen seuraamisesta vaikuttavuuden arviointiin.

Kaikilla viidellä pilottijärjestöllä on jonkin verran palkattua henkilökuntaa; yhdellä järjestöllä tosin osa-aikainen työntekijä. Kolmella järjestöistä oli myös jatkuvasti omia työntekijöitä kehitysyhteistyön kohdemaissa. Arvioinnista arkea -hankkeessa järjestöjen kanssa pidetään 5–6 kehittämistyöpajaa, jotka kestävät 3–6 tuntia järjestöstä riippuen<sup>9</sup>.

Ensimmäisessä työpajassa on käyty läpi kehittämishankkeen lähestymistapaa sekä pohdittu järjestön arvioinnin historiaa ja lähitulevaisuuden muutossuuntia. Sen lisäksi on käyty läpi kehitysyhteistyön arviointiin liittyviä yleisiä kysymyksiä, kuten jännitettä tilivelvollisuusarvioinnin ja oppimisen välillä. Keskeisenä välineenä ensimmäisessä työpajassa on ollut muutossuuntia kuvaava taulukko arvioinnin tasoista, kohteista ja välineistä (ks. taulukko 1), jota on täytetty yhdessä keskustellen. Arvioinnin kohteet – toiminnot, tulokset ja vaikutukset – on määriteltä LFA -työkalun tuloshierarkian perusteella. Arvioinnin tasot ovat syntyneet järjestöjen oman analyysin perusteella. Tyhjinä oleviin sarakkeisiin koottiin nykyisen arviointitoiminnan välineitä. Esimerkiksi hanketasolla toimintojen arvioinnin väline voi olla neljännesvuosiraportti, tulosten arvioinnin väline hanketasolla saattaa olla vuosittainen arviointiseminaari ja vaikutusten arvioinnin väline tyypillisesti ulkoinen evaluaatio.

---

<sup>9</sup> Tämän artikkelin kirjoittamisen aikaan kahden järjestön kanssa oli kokoonnuttu kolmeen työpajaan, yhden järjestön kanssa seitsemään työpajaan, yhden neljään ja yhden järjestön kanssa kolmeen työpajaan. Työpajoissa on ollut 2–7 henkilöä. Neljässä järjestössä sekä järjestön työntekijät että toiminnanjohtaja on ollut mukana työpajoissa, yhden järjestön kanssa työskentely on tapahtunut tähän mennessä lähinnä kahden työntekijän kanssa. Yhden järjestön työpajassa on ollut mukana myös etelän kumppanijärjestön edustaja, kolmen järjestön yksittäisiin työpajoihin on osallistunut myös järjestön kenttätyöntekijä. Työpajojen sisältö on vaihdellut jonkin verran järjestöjen yksilöllisten tilanteiden mukaan, mutta perusrunko on ollut sama.

Taulukko 1. Arvioinnin tasot, kohteet ja esimerkkejä välineistä

Kansainvälinen verkosto			
Järjestö		Yhteiset arviointipäivät	
Kehitysyhteistyö-ohjelma			
Hanke/ kumppani	Toimintokohtaiset raportit ja kirjanpito.	Vuosiraportti Arviointipäivät	Ulkoiset arvioinnit
Yksilö			
	Toiminnot	Tulokset	Vaikutukset

## Arvioinnin motiivit, kohteet ja välineet

Kansalaisjärjestöjen arviointitoiminta keskittyy pilottijärjestöjen aineiston perusteella hanketason toimintojen ja tulosten arviointiin. Sellainen arviointi, jossa toimintaa tarkasteltaisiin koko järjestön tasolla erilaisten hankkeiden yhteisten tulosten kautta, ei ollut pilottijärjestöissä tavallinen. Yhdessä pilottijärjestössä oli olemassa oleva kehitysyhteistyöohjelma ja kehittämishaasteeksi määriteltiin toiminnan seuranta ja arviointi ohjelmatasolla.

Ensimmäisessä työpajassa järjestöt pohtivat oman järjestönsä arviointitoimintaa ja sitä, mihin se kohdistuu. Arviointitoiminta käsitettiin järjestöissä hyvin eri tavalla. Joissakin järjestöissä oli systemaattinen arviointijärjestelmä, jossa hankkeiden hyödynsaajat osallistuivat seurantaan ja arviointiin. Arviointitietoa kerättiin hyödynsaajilta suomalaisen järjestön kumppaneiden ja järjestön paikallis-koordinaattoreiden toimesta. Toisissa järjestöissä arviointi käsitettiin enemmän suomalaisen järjestön hankekoordinaattorin toimintana, joka tapahtui vuosittaisten seurantamatkojen aikana. Keskustelujen sisällöllisen analyysin pohjalta voidaan erottaa seuraavat arvioinnin motiivi: ulkoasiainministeriön vakuuttaminen, kumppanin kontrolli, valtion vakuuttaminen kumppanimaassa sekä oppiminen ja toiminnan kehittäminen.

### *Ulkoasiainministeriön vakuuttaminen*

Suomalaisten järjestöjen kehitysyhteistyö toimii pääsääntöisesti ulkoasiainministeriön rahoituksella. Kymmenen järjestöä – niin kutsutut ulkoasiainministeriön kumppanuusjärjestöt – saavat rahoitusta ohjelmapohjaisesti. Muut järjestöt hakevat tukea yksittäisille hankkeille. Vallitseva rahoitusmuoto ohjaa vahvasti myös arviointitoimintaa. Seuranta ja arviointi keskittyy hankkeisiin ja niiden toimintoihin ja tuloksiin ulkoasiainministeriön vaatimusten mukaisesti.

Järjestöille yksi tärkeimmistä arvioinnin motiiveista onkin tilivelvollisuusajattelun mukaisesti rahoittajan vakuuttaminen siitä, että saatu rahoitus on käytetty luvattuun

tarkoitukseen ja että sillä on saatu aikaan luvattuja tuloksia. Seuranta keskittyykin usein rahankäytön seurantaan ja sen varmistamiseen, että rahankäyttö raportoidaan oikein ja että kirjanpito ja siihen liittyvät kuitit ovat kunnossa. Tämä motiivi korostuu järjestöillä, joiden kumppaneilla on aikaisemmin ollut ongelmia rahankäytön kanssa; uudet raportit toimivat vahvasti legitimitetin osoittamisen välineenä.

Ulkoasiainministeriön vaatimukset ohjaavat myös hankearvioinnin välineistöä. Ministeriön hankehakemukset ja hankeraporttilomakkeet pohjautuvat loogisen viitekehyksen malliin, jota järjestöjen arviointikin pyrkii toteuttamaan.

### *Kumppanijärjestön kontrolli*

Suomalaisen järjestön tilivelvollisuussuhde ulkoministeriöön luo samanlaisen tilivelvollisuussuhteen suomalaisen järjestön ja tämän etelän kumppanin välillä. Seurannan ja arvioinnin yhtenä motiivina olikin kumppanin toteuttamien toimintojen ja rahankäytön kontrolli. Yhdessä järjestössä kuvattiin esimerkiksi seuranta- ja arviointimatkoja termillä ”tarkastusmatka”, joka näyttäytyi arvioinnin tärkeänä välineenä. Kontrolliseurannan ja arvioinnin välineet liikkuvat usein toimintojen tasolla; arvioidaan esimerkiksi koulutukseen osallistuneiden määrää. Raportointi oli aikataulutettu vaikkapa neljännesvuosittain, ja kumppanin raportoinnin perusteella voitiin lähettää seuraava erä hankerahoitusta.

*”on ne [raportointijärjestelmät] käytössä, se on tietysti myös se, että meidän rahalähetykset menee samassa syklissä, eli pitää se edellinen vaihe raportoida, ennen kuin lähetellään seuraavaa, eli raha on se kannustin”*

### *Todisteiden kerääminen valtiolle etelässä*

Kansalaisjärjestöjen kehitysyhteistyöhankkeet toimivat usein sellaisissa yhteiskunnallisissa ympäristöissä, joissa kansalaisyhteiskunnan toimintamahdollisuudet ovat jatkuvan keskustelun kohteena. Esimerkiksi useimmissa Afrikan maissa valtio on viime vuosina pyrkinyt kiristämään kansalaisjärjestöjen valvontaa ja säättämään uusia kansalaisjärjestöjä koskevia lakeja. Valtion kritiikki on kohdistunut usein kansalaisjärjestöjen saamaan ulkomaiseen rahoitukseen ja kysymykseen siitä, mitä tällä rahalla tehdään. Yksi toiminnan arvioinnin ja dokumentoinnin motiiveista olikin valtion vakuuttaminen toiminnasta. Tähän tarkoitukseen ehdotetut välineet saattoivat olla esimerkiksi konkreettisia, systemaattisesti otettuja valokuvia hankkeen tuloksista (esim. lukutaitokurssilaisten tehtäväkirjoista otetut kuvat).

### *Oppiminen ja toiminnan kehittäminen*

Arviointi oppimisena ja kehittäväenä toimintana näyttäytyi useille järjestöille tulevaisuuden suuntana – tämä olikin yksi motivaatio järjestöille osallistua hankkeeseen. Oppiminen on näkynyt esimerkiksi siinä, että ulkoisia arviointiraportteja käytetään apuna uusien hankkeiden suunnittelussa. Arviointi nähtiin jokseenkin ”varsinaisesta” työstä erillisenä toimintana, ja arvioinnin tekeminen ja arviointitulosten hyödyntäminen oli työntekijäkohtaista.

Järjestöjen keskustelujen perusteella tilivelvollisuusmotiivi ja oppimismotiivi olivat molemmat arvioinnissa mukana, mutta tilivelvollisuusarviointi nousi usein vahvemmaksi. Raportointivelvollisuus ulkoasiainministeriölle nostettiin ensisijaiseksi arvioinnin motiiviksi.

Oppimista korostettiin Sambiassa erään suomalaisen järjestön kumppanijärjestössä, jossa pidettiin jatkuvaa seuranta- ja monitorointia tärkeänä erilaisten sivupolkujen tunnistamisessa. Arvionnin tavoitteena nähtiin hyödynsaajien tarpeiden muuttumisen tunnistaminen ja hankkeen mahdollinen uudelleensuuntaaminen havaintojen mukaisesti.

Oppimisen ja toiminnan kehittämisen välineenä etenkin tulevaisuudessa nähtiin jatkuva itsearviointi sekä yhdessä tehty arviointi. Konkreettisia ideoita oppimisen välineiksi olivat esimerkiksi yhteiset arviointipäivät.

Yhteisen arvioinnin ja oppimisen teki haasteelliseksi se, että kyse ei ole vain yhden organisaation sisäisistä arviointijärjestelmistä, vaan toiminnassa on mukana kumppanijärjestö, jolla on omat tavoitteensa ja mahdolliset arviointikäytäntönsä. Kuten erään järjestön edustaja kertoi:

*”Mikä on kumppaneiden rooli, mikä meidän rooli, tämä on tärkeä asia, kun ei me täältä käsin niitä, niinkun kumppania ajatellen, että siinä pitäis meillä olla jotkut välineet ja katsoa sitten mitä kumppaneilla, harvoilla meidän kumppaneil-la on omia arviointivälineitä, et kyl ne meiltä on tullut. Eli tässä on se taito, miten me puhutaan meidän toimintamalleista ja missä kohtaan me aletaan puhua siitä, että kumppanit tekee ja mitkä on se vuorovaikutus”*

## Johtopäätökset

Arviointi toiminnan kehittämisen välineenä näyttäytyy järjestöille uudenlaisena motiivina arviointitoiminnalle – motiivina, joka on olemassa, mutta ei käytännön toiminnassa ilmene aina järjestöjen toivomalla tavalla. Arviointitoimintaan liittyy vahvasti tilivelvollisuusmotiivi niin suomalaisen järjestön ja ulkoasiainministeriön kuin suomalaisen järjestön ja tämän etelän kumppaneiden välilläkin. Tilivelvollisuusmotiivi ei sulje pois mutta saattaa vaikeuttaa arvioinnin käyttämistä yhteisen oppimisen ja toiminnan kehittämisen välillä. Arvioinnin käyttäminen kehittämisen välineenä vaatiikin aidosti yhteisiä arviointityökaluja ja yhteistä näkemystä arvioinnin motiiveista.

Järjestöt kokivat yhteisen oppimisen myös järjestötasolla haasteelliseksi. Keskeinen kehityssuunta oli yksittäisten hankkeiden arvioinnista ohjelmien ja järjestön koko toiminnan arvioimiseen. Välineitä haettiin toisaalta perinteisestä LFA-mallista, toisaalta otettiin mallia yksityissektorilta kokeilemalla esimerkiksi tasapainoitettua tulokorttia järjestön arvioinnin pohjana. Sekä tilivelvollisuusmotiivi että olemassa olevat välineet ohjaavat järjestöjä hankearviointiin toiminto- ja tulostasolla, järjestö- ja vaikutustason arvioinnin jäädessä vähemmälle.



Hankkeen kehittämiskohteeksi valitiinkin usein uudenlaisen, yhteisen arviointivälineen tai kaikille yhteisen arviointiohjeistuksen kehittäminen. Tämä kehittämistyö on tässä vaiheessa vielä kesken.

Pilottijärjestöjen keskusteluissa kehitysyhteistyön arviointitoiminnan menetelmälliset keskustelut eivät olleet keskeisiä. Järjestöt käyttivät arviointitoiminnassaan niin laadullisia kuin määrällisiäkin menetelmiä. Joissakin järjestöissä ajatus alkutilan kartoituksesta ja sen pohjalta hankkeen jälkeen tehtävästä ennen–jälkeen -tyyppisestä arvioinnista oli käytössä. Useissa järjestöissä arviointi perustui jälkikäteisarviointiin kohderyhmän kokemusten ja havaintojen perusteella. Kansalaisjärjestötyölle luonteenomaisesti, osallistavaa otetta ja hyödynsaajien oman äänen kuulumista myös arviointitoiminnassa pidettiin tärkeänä.

## Lähteet

- Ahonen, Heli. 2005. Työyhteisön oppimiskäytäntöjen strategisuus. *Hallinnon tutkimus* 2, 96–112.
- Van Den Berg, Rob. D. 2005. Results Evaluation and Impact Assessment in Development Co-operation. *Evaluation*, 11, 1, 27–36.
- Biggs, S. & Smith, S. 2003. A Paradox of Learning in Project Cycle Management and the Role of Organizational Culture. *World Development*, 31, 10, 1743–1757.
- Chambers, Robert & Karlan, Dean & Ravallion, Martin & Rogers, Patricia. (toim.). 2009. *Designing impact evaluations: Different perspectives*. International Initiative for Impact Evaluation, Working Paper 4.
- Conlin, Sean & Roderick L. Stirrat. 2008. Current Challenges in Development Evaluation. *Evaluation* 14, 193–455.
- Davies, Rick. 2005. Scale, Complexity and the Representation of the Theories of Change. *Evaluation* 11 (2), 133–149.
- Ebrahim, Alnoor. 2003. *NGOs and Organizational Change. Discourse, Reporting, and Learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Edwards, Michael. 1997. Organizational learning in non-governmental organisations: What have we learned? *Public Administration and Development*, Vol. 17, 235–250.
- Engeström, Yrjö. 1987. *Learning by expanding: An activity theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Yrjö. 1995. *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Engeström, Yrjö. 2001. Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualisation. *Journal of Education and Work*, 14, 1, 129–152.
- Engeström, Yrjö. 2004. *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Fowler, Alan. 2000. NGO futures: Beyond aid: NGDO values and the fourth position. *Third World Quarterly*, 21, No. 4, 589–603.
- Hakkarainen, Outi & Kontinen, Tiina. 2007. Kansalaisyhteiskunta – ihmelääkkeestä uusiin mahdollisuuksiin? Teoksessa: Juhani Koponen, Jari

Lanki & Anna Kervinen (toim.). *Kehityismaatutkimus. Johdatus perusteisiin*. Helsinki: Gaudeamus.

Kallio, Katri & Saari, Eveliina. 2008. Mitä tutkijat oppivat tutkimuksensa hyödyntäjiltä? – kehittävän vaikuttavuusarvioinnin kokeilu soveltavan tutkimustyön kehittämisessä. *Hallinnon tutkimus* 27, 4, 80–94.

Kerosuo, Hannele. 2006. *Boundaries in Action. An Activity-theoretical Study of Development, Learning, and Change in Health Care Organization for Patients with Multiple and Chronic Illnesses*. Helsinki: Helsinki University Press.

Kontinen, Tiina 2007a. *Learning Challenges of NGOs in Development. Co-operation of Finnish NGOs in Morogoro, Tanzania*. Helsinki: Helsinki University Press.

Kontinen, Tiina. 2007b. Learning in development interventions by non-governmental organizations. Teoksessa: Jeremy Gould & Lauri Siitonen (toim.). *Anomalies of Aid*. Interkont Books 15, Helsingin yliopisto, Kehityismaatutkimuksen laitos.

Leontjev, A.N. 1978. *Activity, Consciousness, and Personality*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Long, Norman. 2001. *Development Sociology. Actor Perspectives*. London: Routledge.

Mitlin, D. & Hickey, Samuel & Bebbington, Anthony. 2007. Reclaiming Development? NGOs and the Challenge of Alternatives. *World Development*, Vol. 35, No. 10, 1699–1720.

Olivier de Sardan, Jean-Pierre. 2005. *Anthropology and Development. Understanding contemporary social change*. London: Zed Books.

Pihlaja, Juha. 2005. *Learning in and for production: An activity-theoretical study of the historical development of distributed systems of generalizing*. Helsinki: Helsinki University Press.

Saari, Eveliina & Hyytinen, K. & Lähteenmäki-Smith, Kaisa. 2008. Kehittävä vaikuttavuusarviointi menetelmänä tutkimus- ja kehittämistoiminnan suuntaamisessa ja oppimisessa. *Hallinnon tutkimus* 1, 35–48.

Torres, Rosalie T. & Preskill, Hallie. 2000. Evaluation and Organizational Learning: Past, Present, Future. *American Journal of Evaluation*, Vol. 22, No. 3, 387–395.

Tvedt, Terje. 1998. *Angels of Mercy or Development Diplomats? NGOs and Foreign Aid*. Trenton: Africa World Press.

Virkkunen, Jaakko & Heli Ahonen. 2007. *Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen*. Vantaa: Infor.

Virkkunen, Jaakko. 2004. Developmental Intervention in Work Activities – and Activity Theoretical Interpretation. Teoksessa: Kontinen, Tiina (toim.). *Development Intervention. Actor and activity perspectives*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö ja Kehitysmaatutkimuksen laitos.

White, Howard & Bamberger, Michael 2008. Introduction: Impact Evaluation in Official Development Agencies. *IDS Bulletin*, Vol. 39, No. 1, 1–11.

## **Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa – väitöskirja (TSR-hanke 109193)**

**Katariina Ponteva**

Suunnittelu oy MUUNTAJA



### **Johdanto ja tutkimuksen tausta**

Muutokset ja yhdistämiset ovat hyvin yleisiä organisaatioiden arkeen liittyviä asioita. Niitä on myös tutkittu paljon erilaisista viitekehyksistä ja näkökulmista (mm. Schein, 1992; Weick ja Quinn, 1999; Tsoukas ja Chia, 2002; Dawson, 2003; Plowman ja kumppanit, 2007a ja 2007b). Yksi organisaatiomuutoksiin liittyvä inhimillisen tason kiinnostava ilmiö on *samaistuminen* (mm. Dutton, Dukerich ja Harquail, 1994; Elsbach, 1999; Albert, Ashforth ja Dutton, 2000; Kreiner, 2002; Kreiner ja Ashforth, 2004). Väitöskirjani yhtenä tavoitteena oli tutkia samaistumisen ilmiötä empiirisen tapaustutkimuksen kautta.

Toinen kiinnostukseni kohde oli *vieraantumisen* ilmiö organisaatiomuutoksen yhteydessä. Vieraantuminen-sana yhdistetään usein marxilaisuuteen, mutta sitä käytetään myös arkikielessä. Vieraantumista on tutkittu (mm. Seeman, 1959; Blauner, 1964; Israel, 1974; Allardt, 1983; Kanungo, 1992; Banai ja Reisel, 2007), mutta vasta melko vähän laadullisesta näkökulmasta (Vickers ja Parris, 2007). Oma pyrkimykseni oli tuoda lisä tähän tutkimuskirjallisuuteen.

Erityisenä kiinnostukseni kohteena oli pyrkimys löytää yhteyksiä samaistumisen ja vieraantumisen välillä organisaatiomuutoksessa. Lähestyin tätä teemaa narratiivisen tutkimuksen avulla. Narratiivisuutta on viime aikoina hyödynnetty menestyksekkäästi (mm. Bartel ja Garud, 2009; Herman, 2009; Marjala, 2009). On kuitenkin olemassa tarve käyttää ja kokeilla sitä uudenlaisissa ympäristöissä (Hyvärinen, 2006). Siksi tartuin tähän haasteeseen.

Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön organisaatioonsa samaistumiseen ja työstään vieraantumiseen. Lähestyin samaistumista (*identification*) erityisesti Elsbachin (1999) jäsenyyksen mukaan, jossa organisatorinen samaistuminen jaetaan neljään muotoon (*identification*, *disidentification*, *schizo-identification*, *neutral-identification*). Vieraantumista (*alienation*) taas valotin sekä perinteisemmistä (Seeman, 1959; Allardt, 1983) että itsemääräytymisteoreettisista lähtökohdista (mm. Ryan ja Deci, 2000a, 2000b, 2001, 2006; Deci ja Ryan, 2000). Tarkoituksena oli narratiivisesti käsitellyn laadullisen aineiston avulla kuvata, miten samaistumisen ja vieraantumisen ilmiöt näyttäytyvät tutkitussa organisaatiossa. Tutkimuskohteena on catering- ja toimitilapalvelualan

kaupunkiorganisaatio, jossa on noin 2000 työntekijää. Organisaatio syntyi vuoden 2003 alussa, kun kolme itsenäistä yksikköä yhdistettiin.

Keskityin tutkimuksessa työntekijän näkökulmaan organisaatiomuutoksessa. Toin sen esille narratiivien avulla. Narratiiveja eli narratiivista ajattelua ja sen avulla tuotettuja tarinoita (Bruner, 1985) voidaan käyttää organisaatioissa selventämään ajatuksia, helpottamaan vuorovaikutusta, oppimiseen tai muutokseen tukemiseen, poliittiseen toimintaan ja vallan tavoitteluun sekä identiteetin muokkaamiseen ja samaistumiseen (Rhodes ja Brown, 2005). Tarinoissa olennaista on se, miten kertojat rakentavat niiden kautta itseään ja miten ne toimivat mielen työkaluina todellisuutta rakentaessaan (Bruner, 1987 ja 1991). Tarinat kertovat sekä ihmisen todellisuudesta että mielikuvista. Kun ihminen kertoo tarinoita, hän kertoo niitä yhtä lailla itselleen kuin toisille (Bruner, 1990). Tarinoiden avulla työstämme mennyttä ja tulevaa (Bruner, 2003).

Tutkimuksen pääaineistona ovat puolistrukturoidut haastattelut (43). Lisäksi sain tietoa organisaatiosta olevasta julkisesta materiaalista (esim. kaupunginvaltuuston ja -hallituksen ja eri lautakuntien muistiot, henkilöstölehdet ja intranet) ja kohdeorganisaation erilaisista kyselyistä. Organisaation havainnointi oli myös yksi metodi, koska olin sen jäsen. Aineistoa kertyi myös organisaation kehittämishankkeesta, jossa selvitin ulkopuolisena kehittäjänä henkilöstön selviytymistä avoimeen kilpailuun siirryttäessä (TSR-hanke 105152). Aineistoa on kerätty monin eri tavoin, jotta on saatu mahdollisimman monipuolinen kuva organisaatiosta (mm. Patton, 1990). Yinin (1994) mielestä tapaustutkimuksessa kannattaa nimenomaan käyttää useita lähteitä. Samankaltaiset havainnot eri lähteistä vahvistavat tutkimustulosten oikeellisuutta (Yin, 1993).

### *Samaistuminen ja vieraantuminen*

Samaistumisen ja vieraantumisen käsitteet ovat lähtökohdiltaan erilaisia: samaistumisen juuret johtavat psykologiaan ja vieraantumisen sosiologiaan. Olen yhdistänyt nuo käsitteet samaan kokonaiskuvaan (kuva 1a). Uskon, että muutosprosessien tarkasteleminen samanaikaisesti kahdesta suunnasta on tutkimuksellisesti perusteltua ja hedelmällistä. Yhtäältä tarkastelen muutosta yksilön *samaistumisena organisaatioon* ja toisaalta yksilön *vieraantumisenä työstä*. Olettamani on, että yksilön suhde työhönsä on erilainen kuin hänen suhteensa siihen organisaatioon, missä työ tapahtuu. Kuvassa vasemmalla on vieraantuminen työstä, äärimmäisenä oikealla on taas sen vastakohtana kiinnittyminen työhön. Kuvan yläosa kuvastaa samaistumista organisaatioon, alaosaa taas sen vastakohtana etääntymistä organisaatiosta. Oikeaan yläkulmaan sijoittui kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon (solu 1), vasempaan yläkulmaan vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon (solu 2), vasempaan alakulmaan vieraantuminen työstä ja etääntyminen organisaatiosta (solu 3) ja oikeaan alakulmaan kiinnittyminen työhön ja etääntyminen organisaatiosta (solu 4). Näin muodostui neljä ns. solua.

<u>solu 2</u> vieraantuminen työstä samaistuminen organisaatioon	<u>solu 1</u> kiinnittyminen työhön samaistuminen organisaatioon
<u>solu 3</u> vieraantuminen työstä etääntyminen organisaatiosta	<u>solu 4</u> kiinnittyminen työhön etääntyminen organisaatiosta

Kuva 1a. Samaistumisen ja vieraantumisen neljä solua

Kutsun solujen yksilöimiä vaihtoehtoja yksilöllisiksi identiteettiväittämiksi (*personal identity claims*). Olen lainannut käsitteen loppuosan identiteettiväittäjä (*identity claim*) Corleylta ja Gioialta (2004). He käyttivät tuota käsitettä tutkiessaan organisaatioidentiteetin muotoutumista kahden organisaation yhdistyessä. Glynn (2000) hyödynsi myös identiteettiväittäjä-termiä tutkiessaan kriisissä ollutta organisaatiota, jossa piilossa olleet identiteettiväittämät ilmaantuivat juuri organisaatioidentiteettiongelmien puhjettua. Koska tässä tutkimuksessa käytettiin identiteettiväittäjä-käsitettä nimenomaan yksilöiden identiteetinrakentamisen yhteydessä, lisäsin siihen yksilöllinen-etuliitteen eli solut ovat nimeltään yksilöllisiä identiteettiväittäjiä (*personal identity claims*).

Solut edustavat neljää perusasennetta muutosprosessissa samaistumisen ja vieraantumisen kannalta. Käsitykseni mukaan ne kirkastavat ratkaisevasti tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä. Kutsun soluja niihin sisältyvien peruspiirteiden perusteella seuraavilla nimillä: innostuspohjainen identiteettiväittäjä (solu 1), kuuliaisuus-pohjainen identiteettiväittäjä (solu 2), kyynisyys- ja välinpitämättömyyspohjainen identiteettiväittäjä (solu 3) sekä omapäisyys ja kapinallisuuspohjainen identiteettiväittäjä (solu 4). Ne näkyvät kuvan 1 laajennetussa versiossa 1b. Yksinkertaisuuden vuoksi kutsun soluja jatkossa innostukseksi, kuuliaisuudeksi, kyynisyydeksi ja välinpitämättömyydeksi sekä omapäisyydeksi ja kapinallisuudeksi. Innostus (eli kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon) kuvaa sitä, miten työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja haluavat olla osa organisaatiotaan. Kuuliaisuus (eli vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon) taas kertoo siitä, miten yksilö haluaa kuuliaisesti olla osa organisaatiota. Oma työ tai suhde siihen saattaa muutoksen myötä muuttua niin, että organisaatioon samaistumisen jatkuessa vieraantuminen työstä on kuitenkin jo alkanut. Kyynisyys ja välinpitämättömyys (eli vieraantuminen työstä ja etääntyminen organisaatiosta) taas kuvaavat sitä, miltä tuntuu, kun usko organisaatioon on mennyt ja kun yksilöstä on tullut esimerkiksi pelkästään työn tekemisen apuväline. Omapäisyys ja kapinallisuus (eli kiinnittyminen työhön ja etääntyminen organisaatiosta) kertovat tilasta, jossa oman alan työstä ollaan ylpeitä ja sitä halutaan omapäisesti tehdä, mutta organisaatio sinänsä on menettänyt merkityksensä.

<u>solu 2</u> kuuliaisuus	<u>solu 1</u> innostus
<u>solu 3</u> kyynisyys, välinpitämättömyys	<u>solu 4</u> omapäisyys, kapinallisuus

Kuva 1b. Laajennus samaistumisen ja vieraantumisen neljästä solusta

Merkittäviä tapahtumia tarinankertojien tarinassaan kuvaamassa elämässä voidaan kutsua käännekohtiksi (*conversion* tai *turning point stories*) (Bryant ja Wolfram Cox, 2004). Tällaiset tarinat kertovat Bryantin ja Wolfram Coxin (2003) tutkimuksissa esimerkiksi organisaatiomuutoksesta, joka vaikuttaa työntekijän elämään merkittävästi. Väitöskirjassani etsin tällaisia Bryantin ja Wolfram Coxin kuvaamia käännekohtia, joiden avulla voin sitten kertoa muutosten vaikutuksesta tarinankertojan elämään.

## Tuloksia

Tutkimuskohteen yksilöiden kannalta merkityksellisimpiä hallinnollisten ratkaisujen käännekohtia olivat vuoden 2002 päätös organisaatiomuutoksesta, vuonna 2003 toteutettu konkreettinen organisaatioiden yhdistäminen ja vuonna 2004 aloitettu uusi organisaatiomalli.

Organisaatiomuutoksen vaikutukset yksilöihin olivat hyvin moninaisia. Jotkut hyväksyivät muutoksen suhteellisen helposti. Joidenkin arkea se ei muuttanut juurikaan. Jotkut taas olivat lähtökohtaisesti innostuneita uudistuksista. Toisiin muutos vaikutti voimakkaasti. Joitakin se saattoi viedä aivan toiseen suuntaan kuin mihin organisaatio oli menossa. Joidenkin tarinat muuttuivat taas matkalla merkittävästi. Kaiken kaikkiaan muutoksen vaikutukset olivat hyvin heterogeenisiä.

Yksilöiden ajatukset vaihtuvat tarinan edetessä. Jollakin usko jotain asiaa – esim. organisaatiomuutosta – kohtaan voi kasvaa tai vähetä. Toisilla tieto lisää tuskaa ja vie heitä kauemmas organisaatiosta. Toisilla taas tietämättömyys aiheuttaa ahdistusta: kun ei kuule ja tiedä asioista, on kaiken ulkopuolella. Osan mielestä se, että näkee ja kuulee sekä saa olla mukana, pitää lähellä organisaatiota. Oma aktiivisuus ja kiinnostus ns. kaikesta auttavat myös pysymään kiinni asioissa. Organisaation uuteen identiteettiin voi myös olla vaikea samaistua. Erilaiset samaistumiseen ja samaistumattomuuteen liittyvät tunteet ilmenivät tarinoissa.



Yksilöä ei kuitenkaan voi lokeroida vain yhteen pysyvään tilaan, vaan hän siirtyy tilasta toiseen asiasta ja tilanteesta riippuen. Kun olin käynyt läpi kaikki tarinat käännekohtineen ja piirtänyt niistä kuvat, minulle muodostui käsitys tarinoiden liikehdinnästä organisaatiomuutoksen edetessä. Monet tarinat alkoivat innostusolusta, mutta ne päättyivät erilaisten vaiheiden jälkeen johonkin muuhun soluun – melko usein kapinallisuuteen. Pieni keskittymä päättyi myös kyynisyyteen ja toinen kuuliaisuuteen. Oli myös muutama sellainen tarina, joka kertoi koko ajan innostuksesta tai päättyi takaisin innostukseen käytyään välillä muissa tunnelmissa.

Organisaation perustamispäätökseen liittyvä *innostus* kuului erityisesti niissä tarinoissa, joissa kerrottiin positiivisesta suhtautumisesta muutokseen tai sitä pidettiin toiminnan kannalta järkevänä ratkaisuna. Ne, jotka tiesivät asioista paremmin, motivoituivat muutoksen mahdollisuuksista. Koska omasta työstä ja organisaatiosta oltiin ylpeitä, työtä haluttiin kehittää ja organisaatioon kuulua. Niissä tarinoissa, joissa kerrottiin tietämättömyydestä muutokseen liittyvissä asioissa tai muutoksen vaikutukset koettiin kovin vähäisinä, toteutettiin kuitenkin *kuuliaisesti* sovittuja asioita. *Kapinamieltä* perustamispäätös aiheutti mm. muualta organisaatioon tulleiden kyseenalaistajien, vain työn tekemisestä – ei organisaatiosta – kiinnostuneiden ja työn menettämistä pelkäävien tarinoissa.

Organisaatioiden yhdistäminen vähensi *innostuneiden* tarinoiden määrää. Koska yhdistämisellä oli vasta kovin vähän konkreettisia vaikutuksia, se ei ns. haitannut työtä. Joitakin uusi organisaatio yllätti ja sai olon tuntumaan vieraalta. Ajateltiin kuitenkin *kuuliaisesti*, että ”sovitun päätöksen mukaan pitää vain elää”. Tietämättömyys teki jotkut välinpitämättömiksi: yhdistäminen kummastutti, muutoksen toteuttamistapa ei tuntunut hyvältä tai uuden organisaation byrokratia ja vanhaan liittynyt nostalgia veivät kauemmas. *Kapinallisissa* tarinoissa kuului mm. vaikutusmahdollisuuksien väheneminen omaan työhön yhdistämisen myötä. Osallistamista organisaation muokkaamisprosessiin pidettiin hyvänä asiana, mutta sen koettiin kääntyneen lopulta itseään vastaan.

Uuden organisaatiomallin aloittaminen lisäsi *kapinallisten* tarinoiden määrää. Erityisesti kouluissa työskentelevät kokivat sen vaikeuttaneen työn tekemistä, sijaistaminen mm. muuttui vaikeaksi. Perustettuihin toimialayksiköihin siirtyneiden kilpailevat identiteetit tuntuivat haittaavan työn tekemistä myös muissa työyhteisöissä ja se aiheutti joissakin *välinpitämättömyyttäkin* erityisesti organisaatiota mutta myös työtä kohtaan. *Kuuliaisuutta* oli ilmassa entistä vähemmän.

## **Pohdinta ja tulosten hyödyntäminen**

Koska muutokset ovat organisaatioissa arkipäivää, työntekijöiden uuteen organisaatioon samaistumista ja työhön kiinnittymistä kannattaisi konkreettisesti helpottaa. Se, miten mm. organisaatiomuutoksesta puhutaan, on merkityksellistä (mm. Kurtti, 2006). Se voi kiinnittää yksilöt organisaatioon tai työntää heidät luotaan. Monesti organisaatioissa käytetään sotaisia tai koneisiin liittyviä termejä. Toisenlaisten – esimerkiksi musiikillisten – kielikuvien käyttö voisi auttaa

organisaatiota ja sen jäseniä muutoksessa (Mantere, Sillince ja Hämäläinen, 2007). Kun niitä Mantereen ja kumppaneiden mukaan käytetään, muutos ei olekaan niin tuskallinen, vaan se voidaan kokea positiivisemmin. Organisaation toimintaa on myös verrattu jazz-muusikoiden improvisointiin (mm. Weick, 1995). Olennaista siinä on, miten kuunnellaan toisen soittoa ja reagoidaan siihen. Tietoisella myönteisten metaforien (mm. organisaation vertaaminen orkesteriin tai viestijoukkueeseen) käytöllä voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin (Kurtti, 2006).

Osallistamisella (*participation*) organisaatiossa voidaan mm. edistää muutosta (Heller, 1991). Osallistaminen mahdollistaa sen, että käytetään jokaisen osallistujan kokemusta muutosprosessista ja lisätään kykyä keskustella (Gustavsen, 1995). Tämä taas lisää Gustavsenin mukaan kommunikaatiota ja dialogin määrää prosessin aikana merkittävästi. Vaikka kohdeorganisaation muutosprosessissa käytettiin osallistamista, se ei onnistunut tarpeeksi hyvin. Se kääntyi liiaksi ”muka-osallistamiseksi” (Heller, Drench, Koopman ja Rus, 1988). Organisaatiomallin työstäminen osallistavien menetelmin oli tämän tutkimuksen esimiehistä periaatteessa hyvä, mutta lopullinen päätös mallista oli heistä epäoikeudenmukainen. Koska vähemmistö heistä oli valitun organisaatiomallin kannalla, he eivät voineet ymmärtää johdon tekemää päätöstä. He kokivat osallistamisen olleen vain näennäistä. Koska osallistaminen ei ilmeisesti ollut organisaation normaali työskentelymuoto, ihmisillä ei ollut taitoa toteuttaa sitä menestyksekkäästi. Osallistujia olisi pitänyt valmentaa siihen. Osallistamisen ajatellumpi käyttäminen olisi voinut helpottaa työntekijöiden samaistumista organisaatioon.

Organisaation valitseman toimialayksikkömallin haasteita voisi verrata ns. matriisiorganisaation aiheuttamiin hankaluuksiin. Mintzbergin (1990) näkemykset siitä, että matriisiorganisaatio ei sovi turvallisuutta kaipaaville työntekijöille, organisaatiosta tulee matriisien takia monitasoinen ja monimutkainen sekä matriisiorganisaatiomallissa keskitason johto voi paisua ja hallintokustannukset kasvaa, saivat vahvistusta kohdeorganisaation tapauksessa. Tutkijat ovat haasteiden lisäksi löytäneet matriisimallista myös hyviä puolia (mm. Galbraith, 2002; Kuprenas, 2003; Talja, 2006). Esimiehet voivat mm. omalla johtamistyyllillään vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon samaistumiseen ja työhön kiinnittymiseen (Kanungo, 1992; Sarros, Tanewski, Winter, Santora ja Densten, 2002). Organisaatiomallin uudelleen arviointi voisi motivoida erityisesti tämän tutkimuksen kouluissa työskenteleviä työntekijöitä.

Kehittämäni nelikenttä, jossa yhdistin organisaatioon samaistumisen ja työstä vieraantumisen käsitteet, voi konkreettisesti auttaa organisaatioita niiden muutostilanteissa. Sen avulla voi kategorisoida muutosprosessia suhteessa samaistumisen ja vieraantumisen käsitteisiin. Siitä voi olla erityisesti apua organisaation johdolle ja esimiehille, mutta myös työntekijöille kaikilla organisaation tasoilla. Jotta voi olla muille avuksi, pitää ensin tiedostaa minkälaisia ajatuksia muutos itsessä herättää. Nelikentän avulla omien ajatusten analysointi voi helpottua. Sen jälkeen voi olla helpompi nähdä esimerkiksi omien alaistensa tai työkavereidensa tilanteet. Erilaisten esimerkiksi intranettiin koottujen tarinoiden avulla voi auttaa jotakuta ihmistä ymmärtämään tunteitaan muutostilanteessa. Nelikenttä on kuitenkin vain apuväline omien ajatusten kirkastamiseen. Siitä voi kuitenkin olla apua mm.

silloin, kun organisaatio on suuri ja esimiehet eivät ehdi työntekijöiden mielestä riittävästi käymään heidän luonaan.

## Lähteet

- Albert, Stuart; Ashforth, Blake E. ja Dutton, Jane E. (2000) Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review* 2000, Vol. 25, No. 1, pp. 13–17.
- Allardt, Erik (1983) *Sosiologia I*. Juva: WSOY.
- Banai, Moshe ja Reisel, William D. (2007) The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business* 42 (2007), 463–476.
- Bartel, Caroline A. ja Garud, Raghu (2009) The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation. *Organization Science*, Vol. 20, No. 1, January-February 2009, pp. 107–117.
- Blauner, Robert (1964) *Alienation and Freedom: The factory worker and his industry*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bruner, Jerome (1985) Narrative and Paradigmatic Modes of Thought teoksessa *Learning and Teaching the Ways of Knowing*, Eighty-Forth Yearbook of National Society for the Study of Education, Part II, 84:2, pp. 97–115. Toim. Eisner, Elliot. Illinois: The University of Chicago Press.
- Bruner, Jerome (1987) Life as Narrative. *Social Research* 1987, Vol. 54, No. 1, pp. 11–32.
- Bruner, Jerome (1990) *Acts of Meaning*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bruner, Jerome (1991) The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, Vol. 18, No. 1, pp. 1–21.
- Bruner, Jerome (2003) *Making Stories. Law, Literature, Life*. Harvard University Press: Cambridge.
- Bryant, Melanie ja Wolfram Cox, Julie (2003) The Telling of Violence: Organizational Change and Atrocity Tales. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 5, 2003, pp. 567–583.
- Bryant, Melanie ja Wolfram Cox, Julie (2004) Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 578–592.
- Corley, Kevin G. ja Gioia, Dennis A. (2004) Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49 (2004): 173–208.

Dawson, Patrick (2003) *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage Publications.

Deci, Edward L. ja Ryan, Richard M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 2000, Vol. 11, No. 4, pp. 227–268.

Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M. ja Harquail, Celia V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 1994, Vol. 39, Iss. 2, pp. 239–263.

Elsbach, Kimberley D. (1999) An Expanded Model of Organizational Identification. *Research in Organizational Behaviour* 1999, Vol. 21, pp. 163–200.

Galbraith, Jay (2002) Organizing to Deliver Solutions. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 2, pp. 194–207.

Glynn, Mary Anna (2000) When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, Vol. 11, No. 3, May-June 2000, pp. 285–298.

Gustavsen, Björn (1995) Development and the Social Sciences: An uneasy relationship teoksessa *Beyond Theory: Changing organizations through participation*, Toim. Toulmin, Stephan; Gustavsen, Björn. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, pp. 5–30.

Heller, Frank (1991) Participation and Competence: A Necessary Relationship teoksessa *International Handbook of Participation in Organizations: For the Study of Organizational Democracy, Co-operation and Self-management. Volume II: Ownership and Participation*, pp. 265–281. Toim. Russell, Raymond; Rus, Veljko. New York: Oxford University Press.

Heller, Frank; Drench Pieter; Koopman Paul; Rus Veljko (1988) *Decisions in Organizations: A Three-Country Comparative Studies*. London: Sage Publications.

Herman, David (2009) *Basic Elements of Narrative*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Hyvärinen, Matti (2006) Towards a Conceptual History of Narrative teoksessa *The Travelling Concept of Narrative*, pp. 20–41. Toim. Hyvärinen, Matti; Korhonen, Anu ja Mykkänen, Juri. Helsinki: Helsinki Collegium for Advanced Studies.

Israel, Joachim (1974) *Vieraantuminen: Marxista nykysosiologiaan. Makrososiologinen tutkielma*. Helsinki: KKn kirjapaino.

Kanungo, Rabindra N. (1992) Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business. *Journal of Business Ethics*, May 1992, Vol. 11, No. 5–6, pp. 413–422.

Kreiner, Glen E. (2002) Operationalizing and Testing the Expanded Model of Identification. *Academy of Management Proceedings* 2002.

Kreiner, Glen E. ja Ashforth, Blake E. (2004) Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*. Chichester: Feb 2004, Vol. 25, Iss. 1, pp. 1–27.

Kuprenas, John A. (2003) Implementation and Performance of a Matrix Organization Structure. *International Journal of Project Management* Vol. 21, Iss. 1, pp. 51–62.

Kurtti, Reetta (2006) Organisaatiokulttuurin metaforatutkimus metalliteollisuudessa. 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä. VTT Tiedotteita 2238. Espoo: Otamedia Oy.

Mantere, Saku; Sillince, John A. A. ja Hämäläinen, Virpi (2007) Music as metaphor for organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 2007, Vol. 20, No. 3, pp. 447–459.

Marjala, Pauliina (2009) Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. *Acta Universitatis Ouluensis C Technica* 315. Oulu: Oulu University Press.

Mintzberg, Henry (1990) *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Lontoo: Prentice-Hall.

Patton, Michael Quinn (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park: Sage Publications. 2. painos.

Plowman, Donde Ashmos; Baker, LaKami T.; Beck, Tammy E.; Kulkarni, Mukta; Solansky, Stephanie Thomas ja Travis, Deandra Villarreal (2007a) Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 3, pp. 515–543.

Plowman, Donde Ashmos; Solansky, Stephanie; Beck, Tammy E.; Baker LaKami; Kulkarni, Mukta ja Travis, Deandra Villarreal (2007b) The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly* 18 (2007), pp. 341–356.

Rhodes, Carl ja Brown, Andrew D. (2005) Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, Iss. 3, pp. 167–188.

Ryan, Richard M. ja Deci, Edward L. (2000a) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, January 2000, Vol. 55, No. 1, pp. 68–78.

Ryan, Richard M. ja Deci, Edward L. (2000b) The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept. *Psychological Inquiry* 2000, Vol. 11, No. 4, pp. 319–338.

Ryan, Richard M. ja Deci, Edward L. (2001) On Happiness and Human Potentials: A review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology* 2001, Vol. 52, pp. 141–166.

Ryan, Richard M. ja Deci, Edward L. (2006) Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality* 2006, Vol. 74, No. 6, pp. 1 557–1 585.

Sarros, James C.; Tanewski, George A.; Winter, Richard P.; Santora, Joseph C. ja Densten, Iain L. (2002) Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, Vol. 13, pp. 285–304.

Schein, Edgar H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Seeman, Melvin (1959) On The Meaning of Alienation. *American Sociological Review* 24, pp. 783–791.

Talja, Heli (2006) *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. VTT Publications 620. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tsoukas, Haridimos ja Chia, Robert (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, September-October 2002, Vol. 13, No. 5, pp. 567–582.

Vickers, Margaret H. ja Parris, Melissa A. (2007) "Your Job No Longer Exist!": From Experiences of Alienation to Expectations of Resilience – A Phenomenological Study. *Employ Respons Rights J* (2007): 19, pp. 113–125.

Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, Karl E. ja Quinn, Robert E. (1999) Organizational Change and Development. *Annual Reviews Psychology*, 1999, 50, pp. 361–386.

Yin, Robert K. (1993) *Application of Case Study Research*. Applied Social Research Methods Series. Volume 34. Newbury Park: Sage Publications.

Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research. Design and Methods*. Second Edition. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Thousand Oaks: Sage Publications.

## *Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman arviointi työelämän näkökulmasta*

**Maiju Salonen & Outi Seppä**

Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö

Arviointi ja työelämän tutkimus- ja kehittämistyö -työryhmä



### **1. Johdanto**

Turun kauppakorkeakoulun (TuKKK) Porin yksikön toteuttama Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelma on uusi tulokas suomalaisella korkeakoulukentällä. Ohjelman käynnistämisen taustalla oli ajatus siitä, että nykypäivän hyvinvointiyhteiskunnassa sosiaali- ja terveysala tarvitsee yhä enemmän liiketoimintaosaamisen näkökulmaa ja kauppatieteellistä osaamista kasvavan kustannuspaineen ja vähenevän työvoiman puristuksessa. Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelma on ollut käynnissä vuodesta 2006. Ohjelmaa on arvioitu kokonaisuudessaan kerran ja tämä arviointiprosessi saatiin päätökseen keväällä 2009. Arvioinnilla kerättiin tietoa maisteriohjelman toteuttamisesta, tarkoituksenmukaisuudesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Tulosten pohjalta nostettiin esiin ohjelman keskeisemmät kehittämiskohteet. Arviointiprosessi ja sen tulokset koottiin yhteen arviointiraportiksi. Pääasiassa organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettua raporttia käytetään maisteriohjelman kehittämisen työkaluna sekä yksikön strategiatyöskentelyn tukena.

Arviointiprosessissa havaittiin puutteita, ja nyt maisteriohjelman arviointia pyritään kehittämään edelleen muun muassa tämän artikkelin taustalla olevan tutkimuksen avulla. Yksi keskeisimmistä kehityskohteista on työelämänäkökulman lisääminen hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmaan sekä ohjelman arviointiprosessiin. Artikkelin vastaa osaltaan tähän haasteeseen. Tutkimuskysymykseksi nousee se, miten maisteriohjelman arviointiin saataisiin mukaan lisää työelämänäkökulmaa. Miten aineistonkeruuprosessia pitäisi muokata, jotta saataisiin esiin nykyistä enemmän työelämäedustajien näkemyksiä koulutuksen onnistumisesta sekä alan tulevaisuuden tarpeista? Artikkelin tavoitteena on toisaalta kuvata arviointiprosessin kehittymistä ja toisaalta lisätä työelämänäkökulmaa Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman arviointiin.

Artikkelin toisessa luvussa käsitellään sitä, millaista työelämälähtöisyys on tällä hetkellä maisteriohjelman toteutuksessa ja arvioinnissa. Kolmas luku esittelee tämän arviointitutkimuksen tutkimusasetelman. Sen jälkeen esitellään tulokset, jotka on kerätty fokusryhmäkeskusteluista ja kirjallisesta materiaalista. Yhteenvetoluvussa esitellään artikkelin keskeisemmät kohdat.



## 2. Työelämälähtöisyys Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmassa

## 2.1. Monitieteiset hyvinvointialan maisteriohjelmat

Taulukko 1. Hyvinvointialan maisteriohjelmat kahden yliopistoyksikön toteuttamana

76

Hyvinvointialan maisteriohjelmien rungot ja sisällöt ovat toisistaan poikkeavia. TaY:n Porin yksikön maisteriohjelma keskittyy hyvinvointipalvelujen kehittämiseen ja arviointiin sekä syventää niiden teoreettista, käytännöllistä ja tutkimuksellista osaamista. TuKKK:n Porin yksikön maisteriohjelman opinnoissa puolestaan käsitellään hyvinvointialaa erityisesti talouden, johtamisen ja strategisen kehittämisen alueilla sekä haastetta yhdistää yrittäjyys ja julkinen vastuu palveluista. Koulutusohjelmia yhdistävät yhteiset opintojaksot ja osittain myös samat opettajat. YTM- ja KTM-tutkintojen rakenteellisista eroista huolimatta maisteriohjelmien opiskelijat kohtaavat yhteisillä opintojaksoilla, joissa he pääsevät tekemään yhteistyötä ja jakamaan asiantuntijuuttaan.

Vaikka ohjelmat ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, syntyy niistä synergiaetuja kummallekin ohjelmalle ja yksikölle. Hyvinvointialan teemoja sovelletaan molempien ohjelmien tavoitteet huomioiden. Yksiköt jakavat ohjelmien opetusresursseja, jolloin yksiköillä ei tarvitse olla omasta takaa kaikkia hyvinvointialan asiantuntijoita. Opetusresursseja jaetaan opiskelijoiden ristiinopiskelun muodossa, jolloin TuKKK:n opiskelijat opiskelevat TaY:n järjestämällä kursseilla ja päinvastoin. Jaettujen opetusresurssien ja opiskelijoiden ristiinopiskelun myötä maisteriohjelmat ovat monitieteisiä kokonaisuuksia, joissa kahden eri tieteenalan raja-aidat ylittyvät.

## **2.2. Työelämätahot maisteriohjelmien tukena**

Hyvinvointialan maisteriohjelmien sisältökokonaisuuksien kehittämisestä vastaa maisteriohjelmien yhteinen toiminnallinen työryhmä, jossa laajan yhteistyöverkoston edustajat kohtaavat ja verkostomainen toimintatapa konkretisoituu. Toiminnallinen työryhmä on kattava hyvinvointialan maisteriohjelmien tiedon välittäjä eri organisaatioiden välillä. Toiminnallisessa työryhmässä on edustus Tampereen yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun Porin yksiköiden lisäksi alueen muilla korkeakouluilla sekä työelämätahoilla. Työelämätahoja ovat edustaneet muun muassa Satakunnan sairaanhoitopiiri, Pikassos Oy ja Martinus-säätiö. Työryhmässä on myös opiskelijaedustaja molemmista maisteriohjelmista. Lisäksi työryhmään kutsutaan tarvittaessa muita asiantuntijoita. Työryhmän pääasiallisena tehtävänä on tukea ja kehittää hyvinvointialan substanssiosaamista ja liiketoiminnallisuutta yhdistävää koulutusta. Lisäksi työryhmä on hyvä foorumi uudenlaisen yhteistyön kehittämiseen alueen korkeakoulujen hyvinvointialan ja liiketoimintaosaamisen koulutuksen yhdistävien tekijöiden löytämiseksi.

Maisteriohjelmien opintosisältöjen kehittämistyössä on mukana myös Satakunnan korkeakoululaitoksen Sosiaali- ja terveysalan työryhmä, joka on yksi alueen korkeakoulujen välisen koulutusyhteistyön edistämiseksi perustetuista koulutusalaakohtaisista työryhmistä. Sosiaali- ja terveysalan työryhmä on keskittynyt erityisesti korkeakoulujen välisen opiskelijaliikkuvuuden kehittämiseen.

## **2.3. Työelämänäkökulma osana hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmaa**

TuKKK:n Porin yksikön toteuttamassa Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman opetukseen on pyritty saamaan mukaan yhä enemmän

työelämänäkökulmaa. Maakunnallisen korkeakouluyhteistyön ohella tiiviit yhteistyösuhteet satakuntalaisiin elinkeinoelämän edustajiin ovat keskeisessä roolissa Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman toteuttamisessa ja kehittämisessä. Kiinteät työelämäyhteydet mahdollistavat nopean reagoinnin muuttuviin osaamistarpeisiin, millä pyritään jatkuvaan opetussisältöjen kehittämiseen. Lisäksi työelämäyhteistyön tiivistämisen tavoitteena on maisteriohjelman opiskelijoiden työelämävalmiuksien parantaminen sekä opiskelijoiden ja työelämätahojen välisten kontaktien luominen. Alueellinen yhteistyö kaventaa koulutuksen ja työelämän välistä kuilua, mikä puolestaan edistää ohjelmasta valmistuvien työllistymistä.

Työelämänäkökulmaa on tuotu opetussisältöihin monella tavalla. Opetuksessa on käytetty perinteisiä asiantuntijaluentoja tuomassa opiskelijoille kentän kuulumisia. Myös opinnäyteyhteistyö alueen toimijoiden kanssa esimerkiksi pro gradu -tutkielmien kohdalla on käynnistynyt. Opintoihin kuuluu lisäksi pakollinen ”Integroiva projektityö” -opintojakso, jossa opiskelijat soveltavat käytännössä opiskelemaansa liiketoimintaosaamisen sisältöjä hyvinvointialan toimintaympäristöön. Opintojaksoon kuuluu käytännön harjoittelujakso, jonka opiskelijat toteuttavat valitsemassaan hyvinvointialan organisaatiossa. Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman opiskelijoiden opintokokonaisuuteen kuuluu myös kiinteänä osana mentorointi. Jokainen opiskelija saa tilaisuuden kehittää omaa asiantuntijuuttaan oman nimetyn mentorinsa kanssa. Mentoreina toimivat alueen hyvinvointialan kokeneet ammattilaiset.

## **2.4. Työelämänäkökulman rooli arviointiprosessissa**

Arvioinnin yhteydessä koottiin tietoa maisteriohjelman toteutuksesta työelämän edustajien näkökulmasta lähinnä kyselylomakkeilla. Erilliset kyselyt toteutettiin mentoreille ja toiminnallisen työryhmän jäsenille. Mentoreiden kanssa käytiin lisäksi palautekeskusteluja. Työelämänäkökulmaa pyrittiin saamaan mukaan arviointiin myös toteuttamalla kysely Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmaa tukevan HAIKE-hankkeen ohjausryhmälle.

Käytetyt kyselyt eivät kuitenkaan tuoneet arviointiprosessiin riittävästi tietoa hyvinvointialan kentän toimijoilta. Sidosryhmille suunnatut kyselyt keskittyivät lähinnä pohtimaan toimijoiden roolia opetuksen kehittämisessä. Se, millaiseksi opintokokonaisuudeksi maisteriohjelma kokonaisuudessaan koetaan hyvinvointialan kentällä, jäi epäselväksi. Tämä asia koettiin arvioinnin epäkohdaksi, joka tulee tulevaisuudessa arvioinneissa korjata.

## **3. Tutkimusasetelma**

Tässä artikkelissa sovelletaan Robsonin (2001) mallintamaa arviointiasetelmaa, joka koostuu viidestä eri kokonaisuudesta. Siinä arviointiprosessia määrittävät arvioinnin tarkoitus, teoria, arviointikysymykset, aineistohankintastrategia ja menetelmät. Robsonin arviointiasetelma soveltuu hyvin erilaisten arviointiprosessien

määrittämiseen ja toteuttamisen pohjaksi. Sen avulla kuvataan myös tämän tutkimuksen tutkimusasetelma.



Kuvio 1. Arviointiasetelma (Robson 2001)

Seuraavassa kuvataan tarkemmin Robsonin arviointiasetelman viittä eri teemaa ja sovelletaan niitä artikkelin tarpeisiin:

### 3.1. Tarkoitus ja tutkimuskysymys

Arvioinnissa hyödynnetään monia erilaisia arviointisuuntauksia ja lähestymistapoja, joista niin sanottu arviointistrategia muodostuu. Kuitenkin jokaisessa arviointistrategiassa korostuvat suunnitelmallisuus ja tavoitteiden tarkka määrittely. Niin kuin tieteellisissä tutkimuksissakin, arvioinnin suunnittelu on koko prosessin kriittisin vaihe. Arviointiprosessin lähtökohtana on arvioinnin tarkoituksen määrittäminen. Arvioinnin tarkoitus määrittää edelleen arviointikysymyksiä ja siksi arviointikysymysten muotoilu on kriittinen vaihe. Robson (2001) toteaa, että vaikka aineisto olisikin huolella kerätty, ei se silti välttämättä vastaa huonosti määriteltuihin arviointikysymyksiin tai epäselvään toimeksiantoon.

Keväällä 2009 päättyneessä maisteriohjelman arviointiprosessissa havaittiin, että arviointiaineisto ei ollut riittävän laajaa eikä kattavaa työelämätahojen osalta. Aineiston perusteella ei voitu tehdä luotettavia johtopäätöksiä maisteriohjelman kehittämiseksi ulkoisten sidosryhmien osalta. Näin ollen tämän artikkelin taustalla olevan tutkimuksen tutkimusongelmana, ja samalla tutkimuskysymyksenä on

selvittää, millä tavalla Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman arviointiprosessissa voitaisiin paremmin huomioida työelämänäkökulma.

### **3.2. Teoria**

Teorian tarkoituksena on asemoida käynnissä oleva työ arvioinnin kentälle, esittää minkälaisista lähtökohdista ja perusolettamuksista arviointia toteutetaan. Teorian roolia arvioinnissa voidaan verrata tutkimuksen tekemiseen: toteutettavien tutkimusten pohjalla vaikuttavat tieteenfilosofiset ja teoreettiset valinnat, jotka asemoivat tutkimuksen tutkimusmaailman kartalle.

Arviointi on Robsonin (2001) mukaan jonkin asian, arvon tai ansion määrittelyä. Tarkastelun kohteena on jonkinlainen ihmisiä koskeva ohjelma, innovaatio, interventio tai palvelu, josta ihminen tavalla tai toisella hyötyy. Arvioinnin kenttä on erittäin laaja ja kirjava, arvioinnin lähestymistapoja on monia. Arvioinnin määritelmä riippuukin pitkälti arvioitsijan omista oletuksista suhteessa muihin tunnettuihin tutkimusmenetelmiin. Useilla tieteen aloilla onkin omat arvioinnin perinteensä.

Vaikka arviointi ja tutkimus viittaavat suhteellisen erillisiin alueisiin, niiden kesken on havaittavissa kohtuullinen määrä päällekkäisyyksiä. Korkealaatuinen arviointi vaatii hyvin harkittua tutkimusasetelmaa ja havaintoaineiston keräämistä, analyysiä ja tulkintaa, aivan kuten tutkimuksen toteuttaminen. Yksi selkeä ero tutkimuksen ja arvioinnin välillä on se, että jälkimmäinen pitää sisällään ajatuksen arvon määrittämisestä. Tutkimuksen katsotaan taas perinteisesti koskevan toisenlaisia toimintoja, kuten kuvaamista, selittämistä ja ymmärtämistä. (Robson 2001.) Teorialla on Robsonin (2001) mukaan vaihteleva rooli arvioinneissa. Osa arviointeja tutkivista ja niitä toteuttavista henkilöistä arvostaa teorialähtöistä arviointia kun taas osan mielestä teorian rooli on minimaalinen. Tällöin painopiste on lähinnä arvioinnin vaikuttavuudella ja tulosten hyödynnettävyydellä sekä muutosprosessin käynnistämisessä käytännössä. Yleisesti ottaen arviointi ja arviointitutkimus ovat lähellä toisiaan eikä niiden välille ole mahdollista vetää selkeää yksiselitteistä rajaa. Arvioinnin ja arviointitutkimuksen erottelu riippuu käytetyn arviointinäkömyksen laajuudesta tai kapeudesta.

Robson (2001) korostaa eri sidosryhmien roolia tärkeänä arviointiin vaikuttavana tekijänä. Eri sidosryhmät ja avainhenkilöt on otettava mukaan jo arvioinnin suunnitteluun, mutta he ovat mukana myös arvioinnin toteuttamisessa. Arviointiprosessi voi vaikeutua tai se voi jopa olla mahdotonta ilman eri sidosryhmien huomioon ottamista ja heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. Jos sidosryhmät tai avainhenkilöt eivät ole sitoutuneet arviointiprosessiin, voi arviointitiedon hyödyntäminen jäädä riittämättömäksi tai sen vaikutukset vähäisiksi.

#### *Sisäinen arviointi*

Sisäisen arvioinnin tavoitteena on ensisijaisesti tuottaa tietoa ohjelman, projektin tai palvelun (tässä käytetään nimitystä ohjelma) toimijoille kehittämistyön, ideoinnin ja toiminnan ohjaamisen tarpeisiin, kun taas ulkoisessa arvioinnissa tavoitteena on tuottaa tietoa lähinnä ohjelman rahoittajille, päättäjille ja muille ulkoisille sidosryhmille.

Sisäisessä arvioinnissa toteutuu kaksi tehtävää: yhtäältä se tuottaa uutta tutkimus- ja arviointitietoa toiminnan kehittämisen välineeksi ja toisaalta se käytännön tasolla kehittää ohjelmaa. Sisäisessä arvioinnissa arviointityö ja ohjelman kehittäminen etenevät ideaalitulanteessa samanaikaisesti. Käytännön tasolla toiminnassa voidaan havaita useita, eriaikaisia ja erisuuntiinkin eteneviä prosesseja. (Kurvinen 2002.) Tutkijan on sisäisessä arvioinnissa aktiivinen toimija. Tutkijalla voi olla useitakin erilaisia rooleja, kuten järjestelijän, välittäjän, ohjaajan tai kouluttajan roolit. (Kurvinen 2002.)

Sisäisellä arvioinnilla on useita eri ulottuvuuksia, vahvimmin itsearviointiin ja toimintatutkimukseen (Kurvinen 2002). Sisäisessä arvioinnissa, kuten myös toimintatutkimuksessa ja itsearvioinnissa, tutkijan vastuulla on tutkimustiedon siirtäminen osaksi kehittämistä. Itsearvioinnista saatavaa tietoa voidaan käyttää hyödyksi sisäisessä arvioinnissa ja toiminnan kehittämisessä. Itsearviointi voi toimia yksilön työn kehittämisessä tai siitä voidaan tehdä yhteisöllinen, yhteisön jäseniä osallistava prosessi tai toisaalta itsearviointia voidaan toteuttaa osana aineiston keruuta sisäistä arviointia varten. (Kurvinen 2002.) Itsearviointi poikkeaa sisäisestä arvioinnista siten, että sisäinen arviointi toteutetaan nimettyjen henkilöiden toimesta, kun taas itsearviointi toteutetaan yhteisöllisesti ilman organisaation sisällä nimettyä arvioijaa. Sisäinen arviointi on organisaation järjestämä systemaattinen itsearviointiprosessi, jonka toteuttavat nimetyt sisäiset arvioijat.

Ohjelman sisäisellä arvioinnilla on samoja piirteitä kuin toimintatutkimuksella, sillä molemmissa kohteena ovat yhtälailla toiminnan tutkimus ja kehittäminen. Tällöin tavoitteena on toisaalta tuoda esille uutta tietoa ohjelmasta, ja toisaalta tavoitteena on kehittää ohjelmaa käytännön tasolla. Kummassakin tutkijan rooli on aktiivinen. Tutkija ei tarkastele kohdettaan etäältä lintuperspektiivistä, vaan on selkeästi aktiivinen toimija ja vaikuttaja. Toimintatutkimuksen ja sisäisen arvioinnin tunnuspiirteitä ovat myös toiminnan yhteisöllinen luonne, jossa kaikki asianomaiset osallistuvat toimintaan ja sen kehittämiseen. (Kurvinen 2002.)

Sisäiseen arviointiin ei ole olemassa valmiita malleja, sillä kyse on aina omalaatuisesta, yhteisön sisäisestä prosessista. Sisäinen arviointiprosessi muodostuu lopulta ohjelman tarpeista ja sen sisällöstä sekä ohjelman ihmisistä. Sisäisestä arvioinnista saatavalla tutkimustiedolla voi olla myös ohjelmaa tai toimintaa legitimoiva rooli, jolloin ohjelman oikeutusta ja tarpeellisuutta perustellaan muun muassa rahoittajille ja päättäjille. (Kurvinen 2002, 4.)

### **3.3. Aineistonhankintastrategia ja menetelmät**

Arviointikysymykset määrittävät arvioinnin menetelmiä sekä aineiston hankintaa. Arvioinnin tekijän on valittava sellaiset aineistonhankintatavat, jotka mahdollistavat riittävän laadukkaiden ja rikkaiden johtopäätösten tekemisen. Menetelmillä viitataan empiirisen tutkimuksen konkreettisiin aineiston analyysimethodeihin ja -tekniikoihin, joiden avulla aineistoa työstetään ja käsitellään järkevien tulosten muodostamiseksi. Arvioinnissa, kuten myös tutkimuksessa, käytetään laadullisia eli kvalitatiivisia sekä määrällisiä eli kvantitatiivisia menetelmiä tai niiden yhdistelmää.

Tämän artikkelin taustalla olleen tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu kirjallisen materiaalin, kuten Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman arviointiraportin ja opinnäytetöiden palautteiden sekä fokusryhmäkeskustelun muodossa. Tutkimuksen ollessa luonteeltaan laadullinen, käytetään myös yhtenä analysointimenetelmänä laadullista analyysiä.

Fokusryhmäkeskustelulla on tarkoin määritelty aihe tai tavoite, jonka ryhmän jäsenet tietävät (Karvinen-Niinikoski & Tapola 2005). Fokusryhmäkeskustelut sopivat esimerkiksi tilanteisiin, joissa pyritään löytämään uusia ideoita tai käsitteitä. Fokusryhmäkeskusteluun osallistuvat henkilöt ovat usein keskustelun aiheena olevan alan asiantuntijoita tai henkilöitä, joiden mielipiteillä on vaikutusta tutkittavaan ilmiöön (Karvinen-Niinikoski & Tapola 2005).

Arviointiaineiston analysoimiseksi käytetään teemoittelua, joka on laadullisen analyysin perusmenetelmä. Siinä tutkimusaineistosta hahmotetaan keskeisiä teemoja. Teemat ovat toisin sanoen aiheita, jotka toistuvasti esiintyvät kerätyssä aineistossa eri sanamuodoissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Arviointiprosessi tuottaa pääasiassa laadullista aineistoa. Aineistoa voidaan myös kvantifioida eli aineiston laadullista analyysiä jatketaan siten, että sanallisesti kuvatusa aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2004.) Tässä artikkelissa TuKKK:n henkilöstöryhmien osalta empiiristä aineistoa on kerätty fokusryhmäkeskusteluiden tai fokusryhmähaastatteluiden (focus group interview) avulla.

#### **4. Tulokset**

Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmaa on arvioitu kokonaisuudessaan kerran. Arviointia varten aineistoa kerättiin kaikilta maisteriohjelman kytkeytyviltä tahoilta, kuten opiskelijoilta, opetushenkilökunnalta sekä ulkoisilta sidosryhmiltä. Ulkoisiin sidosryhmiin kuului TuKKK:n Porin yksikön yhteistyökumppanit korkeakoulukentältä (SAMK, DIAK, TaY) sekä työelämätahoja, kuten alueen yrityksiä ja kehittäjäorganisaatioita. Arvioinnissa käytettiin seuraavanlaista empiiristä aineistoa:

Taulukko 2. Maisteriohjelman arviointiaineisto vuosille 2006–2008

Aineisto	Aineistonkeruun ajankohta	Aineiston keruumenetelmä
TuKKK Porin yksikön maisteriohjelman opiskelijoiden keskustelu	4.10.2006	Palautekeskustelu
TuKKK Porin yksikön maisteriohjelman kehittämiskeskustelu	16.10.2006	Palautekeskustelu
<b>Hyvinvointialan maisteriohjelmien toiminnallisen työryhmän kysely</b>	Syksy 2006	Kyselylomake, paperi
<b>Kysely mentoreille 2006</b>	Syksy 2006	Kyselylomake, paperi
<b>Mentorien palautekeskustelu 2007</b>	30.5.2007	Palautekeskustelu
Opiskelijakysely 2007	Kevät 2007	Webropol-kysely
Digitaalinen portfolio -opintojakson palaute	Syksy 2007	Webropol-kysely
Hyvinvointialan yrittäjyys -opintojakson palaute	Syksy 2007	Webropol-kysely
TuKKK:n Porin yksikön pääainekohtaiset keskustelutilaisuudet 4 kpl	12-13.12.2007	Palautekeskustelu
TaY:n ja TuKKK:n opetushenkilökunnan yhteinen keskustelutilaisuus	29.2.2008	Palautekeskustelu
<b>Opiskelijoiden ja mentorien yhteinen keskustelutilaisuus</b>	23.4.2008	Palautekeskustelu
TuKKK Porin yksikön opetushenkilökunnan kysely asiantuntijaluennoista	Kevät 2008	Sähköpostitiedustelu
Opiskelijakysely 2008	Kevät 2008	Webropol-kysely
<b>Hyvinvointialan maisteriohjelmien toiminnallisen työryhmän kysely</b>	Syksy 2008	Webropol-kysely
<b>Kysely mentoreille 2008</b>	Syksy 2008	Webropol-kysely
<b>HAIKE-hankkeen ohjausryhmän kysely</b>	Syksy 2008	Webropol-kysely
Asiantuntijaksi hyvinvointialalle -opintojakson palaute (vsk. 2007)	Syksy 2008	Palautekeskustelu + WebOodi-kysely
TuKKK Porin yksikön opiskelijoita koskeva tausta-aineisto	jatkuva	WebOodi

Arviointiprosessin kulku ja tulokset kirjattiin arviointiraportin muotoon. Kuten taulukosta 2 voidaan havaita, huomioitiin työelämätahot aineiston keräysvaiheessa, mutta kysymyksenasettelu ei ollut onnistunut riittävällä tasolla. Aineistoa kerättiin maisteriohjelmia tukevien toimintojen näkökulmasta, jolloin ei voitu huomioida työelämätahoja organisaatiokohtaisesti. Siitä seurasi, että työelämätahot eivät kyenneet arvioimaan maisteriohjelmia kokonaisuudessaan, ulkopuolisen silmin, vaan arvioivat sitä yksipuolisesti niiden ryhmien kautta, jonka toiminnassa he olivat mukana. Arvioinnissa mukana olleet ryhmät olivat toiminnallinen työryhmä, Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmia tukevan HAIKE-hankkeen ohjausryhmä ja mentorit. Näissä kolmessa ryhmässä oli edustajia julkiselta, yksityiseltä, kolmannelta ja korkeakoulusektoreilta.

Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmia tukevan HAIKE-hankkeen ohjausryhmältä kysyttiin ohjausryhmän toiminnan onnistumisesta, kuten kokoontumisajoista ja kokoonpanosta, ohjausryhmässä käsiteltävien teemojen tärkeydestä sekä viestinnästä. Toiminnallisen työryhmän kyselypatteristo oli samantyyppinen kuin ohjausryhmän. Näiltä työryhmiltä ei saatu kommentteja maisteriohjelmasta työelämän näkökulmasta yleisellä tasolla, eli siitä, miten hyvin maisteriohjelma vastaa alueen tarpeisiin tuottamalla osaavaa, koulutettua työvoimaa. Mentoreilta kysyttiin arvioinnin yhteydessä siitä, miten mentorointi on heidän mielestään prosessina onnistunut ja miten verkkoympäristö heidän mielestään sopii mentoroinnin toteutusmuodoksi. Mentoreilta olisi ollut tärkeää saada tietoa opiskelijoiden työllistymismahdollisuuksista alueella, eli siitä minkälaisiin tehtäviin mentorit näkevät maisteriohjelman opiskelijoiden soveltuvan ja minkälaisia osaamisvaatimuksia työelämä opiskelijoille asettaa.



Kokonaisuudessaan edellä mainittujen sidosryhmien tuottama tieto oli erittäin arvokasta maisteriohjelman konkreettisten toimintojen kehittämisen kannalta. Kokonaiskuva maisteriohjelman asemasta alueen työelämää palvelevana koulutusohjelmaksi tai siitä, miten ohjelma on vaikuttanut alueella osaavan työvoiman saatavuuteen, ei kuitenkaan saatu.

Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman arviointia haluttiin kehittää eteenpäin. Yhdessä keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi nousi työelämänäkökulman lisääminen arviointiprosessiin. Tätä kehittämistyötä varten järjestettiin kolme fokusryhmäkeskustelua aiheen tiimoilta. Ensimmäiseen keskusteluun kutsuttiin mukaan HAIKE-hankkeen henkilöstöä sekä maisteriohjelman johtaja. Toinen keskustelu käytiin maisteriohjelman pääaineiden professoreiden kanssa. Kolmannessa keskustelussa mukana oli vain arvioinnin konkreettiset toteuttajat, kolme tutkijaa sekä maisteriohjelman suunnittelija.

Ensimmäisen keskustelun keskeisempänä tuloksena voidaan pitää päätöstä järjestää joulukuussa 2009 tulevaisuustyöpaja maisteriohjelman ja sen arvioinnin jatkokehittämisestä. Tulevaisuustyöpajan järjestäminen nähtiin tarpeelliseksi, koska se kokoaa yhteen TuKKK:n avainhenkilöt sekä tärkeimmät ulkoiset sidosryhmät. Yksi työpajan keskeisimmistä tarkoituksista on prosessoida sitä, miten alueen hyvinvointialan organisaatioiden osaamistarpeet otetaan entistä paremmin huomioon kehitettäessä maisteriohjelman opetusta sekä sen arviointia. Tulevaisuustyöpajan toiminta dokumentoidaan nauhoitettujen keskustelujen sekä kirjallisen materiaalin avulla. Tulevaisuustyöpajassa tuotetun materiaalin pohjalta voidaan tämentää ne maisteriohjelman arvioinnin teemat, joita työelämätahot itse pitävät tärkeinä maisteriohjelman kehittämisessä.

Toinen fokusryhmäkeskustelu, joka käytiin yksikön professorien kanssa, keskittyi pohtimaan arvioinnin tieteellisyyden lisäämistä arviointiprosessissa. Keskusteluissa todettiin lisäksi, että olisi äärimmäisen tärkeää nostaa esiin alueen hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen todelliset tarpeet, ja tähän tarvittaisiin kentän toimijoiden tarkempaa kuulemistä. Arviointiin pitäisi saada lisää tietoa myös jo valmistuneista opiskelijoista ja heidän sijoittumisestaan hyvinvointialan organisaatioihin.

Fokusryhmäkeskustelussa, joka toteutettiin arvioinnin konkreettisten tekijöiden kesken, käytiin läpi edellä käsiteltyjen keskustelujen tuloksia. Lisäksi keskustelun pohjana käytettiin päivitettyä aineistonkeruun suunnitelmaa, jonka yksi arviointiprosessiin osallistuneista tutkijoista oli laatinut. Maisteriohjelman aineistonkeruu päätettiin jakaa kolmeen osaan; opiskelijoille ja työelämätahoille suunnattuihin kyselyihin sekä tulevaisuustyöpajasta saatavaan aineistoon. Alla oleva taulukko kuvaa tämän kolmannen fokusryhmäkeskustelun perusteella luotua arviointiaineiston keruuprosessia.

Taulukko 3. Maisteriohjelman arviointiaineisto vuosille 2008–2010

Aineisto	Aineistonkeruun ajankohta	Aineiston keruumenetelmä
<b>Opiskelijat</b>		
Uudet opiskelijat + poissaolevat opiskelijat (08; 09, 10)	kevät 2009 ja 2010	Webropol-kysely
Opiskelijoiden hakemukset ja esseet (kaikki vk:t)	kevät 2009 ja 2010	Kirjalliset esseet
Opiskelijarekisteri (kaikki vk:t)	kevät 2010	WebOodi
Valmistuneet opiskelijat (kaikki vk:t)	kevät 2010	Puhelinhaastattelu/kirjekysely
Ei koskaan aloittaneet + Opinnot kesken jättäneet opiskelijat	kevät 2010	Puhelinhaastattelu/kirjekysely
Opiskelijoiden ja henkilökunnan keskustelutilaisuus	4.12.2009	Fokusryhmäkeskustelu
<b>Työelämätahot</b>		
Mentorit	kevät 2010	Webropol-kysely
Satakuntaliitto	kevät 2010	Webropol-kysely
Porin, Rauman ja Kankaanpään kaupungit (perusturvajohtajat)	kevät 2010	Webropol-kysely
SAMK	kevät 2010	Webropol-kysely
DIAK	kevät 2010	Webropol-kysely
Prizztech Oy	kevät 2010	Webropol-kysely
Satakunnan Yrittäjät ry	kevät 2010	Webropol-kysely
Satakunnan sairaanhoitopiiri	kevät 2010	Webropol-kysely
<b>Tulevaisuustyöpaja</b>	Joulukuu 2009	Fokusryhmäkeskustelu

Tämän artikkelin kannalta keskeisemmät tulokset, joilla lisätään työelämänäkökulmaa maisteriohjelman arviointiprosessiin, ovat työelämätahoille suunnatut kyselyt ja tulevaisuuspaja. Keskustelujen tuloksena päätettiin, että maisteriohjelmasta tukevien työryhmien edustajat kutsutaan mukaan ohjelman arviointiprosessiin ensisijaisesti edustamiensa organisaatioiden kautta, eikä niinkään työryhmien edustajina. Sama koskee mentoreita. Maisteriohjelman eri sidosryhmiltä saatava tieto on tärkeää, koska Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmasta toteutetaan vahvasti korkeakouluyhteistyönä alueen korkeakoulujen kanssa. Valituille alueen hyvinvointialan toimijoille suunnataan kysely, jossa kartoitetaan alueen hyvinvointityöelämän tarpeet. Kyselyyn otetaan mukaan työryhmissä ja mentoreina toimivien henkilöiden taustaorganisaatioiden lisäksi myös alueen muita keskeisempiä vaikuttajia, kuten lähikuntien perusturvajohtajat. Kysely toteutetaan keväällä 2010.

Työelämänäkökulmaa arviointiprosessiin tuovat myös jo valmistuneille kohdennetut strukturoidut puhelinhaastattelut, jotka on tarkoitus toteuttaa keväällä 2010. Näissä haastatteluissa selvitetään muun muassa sitä, miten maisteriohjelmasta valmistuneet ovat sijoittuneet hyvinvointialan organisaatioihin ja miten he ovat pystyneet hyödyntämään koulutustaan alan työtehtävissä.

## 5. Yhteenveto

Tutkimuksen tuloksena löydettiin keinoja, joita käytetään työelämätahojen näkökulman lisäämiseen Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman arviointiprosessiin, ja sitä kautta koko maisteriohjelman kehittämiseen. Tärkeimmät keinot tähän ovat joulukuussa 2009 järjestettävä tulevaisuustyöpaja sekä keväällä 2010 toteutettavat kyselyt työelämätahoille sekä valmistuneiden opiskelijoiden puhelinhaastattelut. Näiden pohjalta Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman arviointia kehitetään työelämätahot paremmin huomioivaksi kokonaisuudeksi.

Robsonin mallintama arviointiasetelma toimi hyvin tämän artikkelin taustalla olleen tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä, sillä mallin avulla voitiin selkeästi määritellä arvioinnin viisi keskeisintä osatekijää. Arviointiasetelman osatekijät määriteltiin Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman arviointi-prosessin näkökulmasta.

Sisäinen arviointi on hyvä lähestymistapa maisteriohjelman arviointiin, koska siinä toteutuu kaksi tehtävää: arviointi tuottaa yhtäältä uutta tutkimus- ja arviointitietoa maisteriohjelman kehittämisen välineeksi ja toisaalta se käytännön tasolla konkreettisesti kehittää ohjelmaa. Fokusryhmäkeskustelut sopivat hyvin sisäisen arvioinnin toteuttamiseen. Tällöin sekä arvioinnin tekijällä että keskusteluun osallistujilla on vastuu tiedon siirtymisestä osaksi kehittämistä. Fokusryhmäkeskustelut ovat ohjattuja ja ennalta valmisteluja tilaisuuksia, joten niissä voidaan käsitellä valittua aihetta tehokkaasti suunnaten ja ohjaten keskustelua oikeaan suuntaan. Keskustelutilaisuuksista tulee samalla ajallisesti lyhyempiä kuin ohjaamattomat tai valmistelemattomat vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet.

Näin ollen voidaan todeta, että artikkelin toteutus vastasi sille asetettuihin tavoitteisiin: Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelman arviointi-prosessia saatiin kehitettyä tämän artikkelin taustalla olleen tutkimuksen myötä työelämänäkökulmaa ja ulkoisten sidosryhmien roolia paremmin huomioivaksi prosessiksi. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät soveltuivat hyvin niin ikään tämän artikkelin taustalla olleelle tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin.

## Lähteet

Eskola, J. ja Suoranta, J. (2001) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino Oy: Jyväskylä.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve ja Tapola, Maria (toim.) (2005) Tieto nousee kentältä – sosiaalityötä käsitteellistämässä. Soccan Heikki Waris instituutin julkaisuja 2/2005. Socca.

Kurvinen, Anja (2002) *Näkökulmia projektin sisäiseen arviointiin*. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitos. Työryhmäesitelmä Arviointi ja arviointitutkimus -seminaarissa 12.–13.11.2002. Joensuu.

Robson, Colin (2001) Käytännön arvioinnin perusteet: Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Tampere.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)>. (Viitattu 5.8.2009.)

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2004) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

---

---

## Hyvän johtajuuden mitta

### Johanna Kujala

Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos

Johtajuus on yhä merkittävämpi tekijä tämän päivän työyhteisöissä. Johtajuus vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin sekä laajemmin myös työn ja elämän laatuun. Kaikilla meillä on kokemuksia hyvästä ja huonosta johtajuudesta, mutta teeman analyttinen pohdinta on ollut vähäisempää. Siksi paneuduimme työryhmässä kysymykseen siitä, mitä hyvä johtajuus on.

Työryhmässä oli yhteensä kahdeksan esitystä ja kahden päivän aikana johtajuutta tarkasteltiin monelta eri kannalta. Torstain esitykset kietoutuivat eettisen ja vastuullisen johtamisen teemojen ympärille. Merja Sinkkonen ja Vuokko Niiranen esittelivät sosiaalialan johtajille tehdyn kyselytutkimuksen tuloksia tutkimuspaperissaan ”Millainen on eettisen johtajan johtamisprofiili?”. Reilu kymmenen prosenttia johtajista ei ollut kohdannut eettisesti haastavia johtamistilanteita, mikä herätti kysymyksen johtajien eettisestä herkkyydestä sekä kyvykkyydestä arvioida ja analysoida johtamistilanteiden eettisiä ulottuvuuksia. Päivän toisessa esityksessä Mari Huhtala tarkastelikin johtajien kuvauksia eettisesti haastavista tilanteista sekä johtajien kokemuksia näiden tilanteiden kuormittavuudesta. Antti Vähäkankaan esitys ”Development of Corporate Social Responsibility (CSR) – Two Finnish Companies” siirsi keskustelun yksittäisten johtamistilanteiden tasolta vastuullisuuden institutionalisoitumiseen ja siihen, miten eri tavalla implisiittinen ja eksplisiittinen vastuullisuus näkyvät organisaatioiden toiminnassa. Päivän lopuksi kuulin Liisa Mäkelän ja Riitta Viitalan esityksen valmentavasta johtajuudesta ja kahdenvälisiä esimies-alaisuhteista. Suhteen laadun on osoitettu olevan yhteydessä siihen, millaisena alainen kokee ja tulkitsee esimiehensä toimintaa.

Perjantain ensimmäisessä esityksessä Päivi Frantsi puhui väitöskirjatutkimuksensa pohjalta siitä, miten esimiehet tarinallistavat oman esimiehisyytensä; millainen on esimiehen sisäinen tarina ja miten se näyttäytyy esimiehen toiminnassa. Tarinallisuuden idea on siinä, että se auttaa meitä ymmärtämään itseämme ja muita sekä—että—näkökulmasta. Toisessa esityksessä Johanna Kujala kertoi suomalaisten johtajien vastuullisuusasenteiden muutoksista vuodesta 1994 vuoteen 2009. Taloudellinen tilanne näyttää vaikuttavan johtajien asenteisiin erityisesti silloin, kun yrityksen oma taloudellinen etu on kyseessä. Kolmannessa esityksessä Hannele Laaksonen tarkasteli luottamukseen perustuvaa voimistavaa johtamista ja työyhteisön

hyvinvointia. Tutkimuksessa muodostettiin kaksi voimistavan johtajan roolia, valmentaja ja tukija, sekä neljä voimistavan johtamisen periaatetta, tavoitteellisuus, kehittäminen, rohkeus ja huolehtiminen. Lopuksi Harri Lammi esitti omia näkemyksiään hyvän johtajuuden ilmenemisestä eri teorioissa.

Kolmannen kerran järjestettynä johtajuuteen ja johtamiseen liittyvät teemat näyttävät vakiinnuttaneen paikkansa ja yleisönsä Työelämän tutkimuspäivillä. Esitysten lomassa ja niiden jälkeen käytiin vilkasta keskustelua erilaisista tavoista määritellä hyvää johtajuutta. Etiikkaan, oikeudenmukaisuuteen, arvojen toteuttamiseen ja vastuullisuuteen liittyvät määritelmät herättivät monia ajatuksia siitä, mitä hyvä johtajuus on, mitä se voisi olla ja mitä sen tulisi olla. Moninaisten käsitysten ja määritelmien lisäksi huomasimme, että on myös monia erilaisia tapoja tutkia johtajuutta ja sen muutosta. Esitetyt tutkimukset edustivat menetelmien kirjoa diskursiivisesta ja tarinallisesta analyysistä kyselytutkimuksen traditioon. Näin työryhmän tavoitteena ollut avoimuus monille eri lähestymistavoille ja näkökulmille johtajuuteen toteutui. Keskustelun myötä syntynyt rikas ajatusten ja näkemysten vaihto onnistui ja lopuksi todettiin, että johtamisteemaa on syytä tarkastella Työelämän tutkimuspäivillä vastaisuudessakin.

## ***Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi***

**Mari Huhtala<sup>1</sup> & Risto Puutio<sup>1</sup> & Anna-Maija Lämsä<sup>2</sup> & Saija Mauno<sup>1</sup> & Ulla Kinnunen<sup>3</sup> & Katriina Hyvönen<sup>1</sup>, & Taru Feldt<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos

<sup>2</sup> Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, johtaminen

<sup>3</sup> Tampereen yliopisto, psykologian laitos

.....

Eettisyys johtajan työssä on herättänyt viime vuosina yhä enemmän tutkijoiden kiinnostusta (mm. Brown, ym., 2005; Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Detert, Treviño, Burris, & Andiappan, 2007). Eettistä johtamista on käsitelty paljon jo 1990-luvulla (mm. Wood, 1991; Ford & Richardson, 1994; Donaldson & Dunfee, 1994; Brass, Butterfield, & Skaggs, 1998; Weaver, Treviño, & Cochran, 1999), mutta johtajien omia kokemuksia eettisistä haasteista on tutkittu erittäin vähän. Aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty pääasiassa siihen, miten johtajan tulee toimia työssään ollakseen eettinen, tai mitä vaikutuksia eettisellä johtajuudella on yrityksen toimintaan ja sen työntekijöihin, esimerkiksi tehokkuuteen ja hyvinvointiin (ks. katsaus, Brown & Treviño, 2006). Useimmiten näissä tutkimuksissa alaiset ovat arvioineet johtajien eettisiä toimintatapoja (ks. Craig & Gustafson, 1998). Tällä hetkellä taloudellinen taantuma on johtajille erityinen haaste, joka asettaa johtajat koetukselle erityisesti päätöksentekotilanteissa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää ensimmäistä kertaa johtajien kokemaa psyykkistä kuormittuneisuutta eettisesti haastavissa tilanteissa.

### **Johtajan työ ja eettisyys**

Nykypäivän johtaja joutuu pohtimaan erilaisissa työtilanteissa – joko etu- tai jälkikäteen – oman toimintansa, valintojensa tai päätöksensä oikeellisuutta. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi irtisanottavien työntekijöiden valitseminen, alaisten palkkauksen määrittely, rekrytoinnissa käytetyt perusteet ja konfliktitilanteiden selvittely työyhteisössä. Johtaja on tilivelvollinen monille organisaation sidosryhmille. Johtaja joutuu siten suhteuttamaan omaa toimintaansa esimerkiksi yrityksen omistajien ja alaisten asettamiin odotuksiin ja vaatimuksiin (Ansoff, 1984). Siksi onkin yllättävää, että aikaisempi tutkimus on perustunut alaisten tekemiin arvioihin, kun taas johtajien omia kokemuksia eettisissä päätöksentekotilanteissa on tutkittu vähän.

Tunnetusti johtajan työ on luonteeltaan vaativaa ja psykologisesti kuormittavaa (Kinnunen, Feldt, & Mäkikangas, 2008). Johtajat työskentelevät aikapaineiden alla, ja työstä on vaikeaa irrottautua vapaa-ajalla. Työn sisällöt ovat nopeasti vaihtelevia, ja johtaja joutuu usein toimimaan reaktiivisesti kohdatessaan ulkopuolelta tulevia

ongelmatilanteita; reflektiiviseen suunnitteluun on harvoin aikaa. Päätöksentekotilanteita kuvaa usein epäselvyys, epäjärjestys ja tunteellisuus rationaalisuuden sijaan (Yukl, 2006).

Työ on vuorovaikutteista, ja johtaja voi joutua toimimaan jopa satojen ihmisten kontaktiverkostossa. Päätösten tekeminen on monimutkaista, sillä prosessit voivat vaikuttaa toisiinsa ja asioihin, joihin niiden ei toivottaisi vaikuttavan (Garsten & Hernes, 2009). Johtaja joutuu etsimään kompromisseja tilanteissa, joissa päätösten seuraukset voivat olla jonkin tahon kannalta myönteisiä, mutta toisen kannalta kielteisiä. Sosiaalisten verkostojen piirteet (esim. suhteiden vahvuus, vallankäyttö) eri sidosryhmien välillä vaikuttavat eettiseen päätöksentekoon (Zey-Ferrell & Ferrell, 1982; Brass, Butterfield, & Skaggs, 1998). Johtajan työssä vaaditaan myös kykyä toimia eri rooleissa. Mintzbergin (1973) mukaan johtajan roolit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: ihmissuhde-, tiedonkulku- ja päätöksentekorooleihin. Johtaja toimii tiedonhankkijana ja -välittäjänä, on organisaatiossa esimies, keulakuva sekä yhdyshenkilö, ja huolehtii työyksiköstä tekemällä aloitteita, käsittelemällä häiriöitä, toimimalla neuvottelijana sekä jakamalla resursseja. Johtajat toimivat eettisen käyttäytymisen malleina työntekijöille ja ovat identifioitumisen ja jäljittelyn kohteena alaisilleen (Brown ym., 2005). Eettinen johtajuus ennustaa työntekijöiden tyytyväisyyttä johtajaan, työhön sitoutumista sekä alaisten valmiutta raportoida ongelmista johdolle. Johtajan oma toiminta vaikuttaa siis paljon alaisten käyttäytymiseen sekä yrityksessä vallitsevaan ilmapiiriin. Tämä vastuu voikin lisätä kuormittuneisuuden kokemusta eettisesti haastavissa tilanteissa.

## **Päätöksenteko eettisesti haastavissa tilanteissa**

Treviñon (1986) mukaan eettiseen päätöksentekoon vaikuttaa yksilön kognitiivisen moraalikehityksen taso. Yksilön moraalikehityksen tasosta kertovat syyt, joilla hän perustelee päätöstään, moraalista valintaansa tai toimintansa oikeellisuutta eettisesti haastavissa tilanteissa. Päätöksentekoon vaikuttavat – yksilön kognitiivisen prosessoinnin lisäksi – myös yksilö- ja tilannetekijät (Treviño, 1986). Näiden kolmen osatekijän tuloksena syntyy se, miten eettinen päätöksenteko näkyy käytännön toiminnassa. Tällaisia tärkeitä yksilötekijöitä ovat mm. itsesääätelykyky ja itseluottamus, riippuvuus muiden mielipiteistä ja se, kokeeko voivansa itse vaikuttaa asioihin. Tilannetekijöihin lukeutuvat mm. se, joutuuko ottamaan vastuuta eettisten konfliktien ratkaisemisesta, millainen kulttuuri vallitsee organisaatiossa (esim. normit ja eettiset säännöt) sekä välitön työtilanne (esim. aikapaine, niukat resurssit, kilpailu).

Päätöksentekoa voidaan tarkastella myös kysymällä, mikä tekee eettisesti haastavasta tilanteesta ongelmallisen. Nash (1993) luokittelee haastavat päätöksentekotilanteet a) ongelmiin, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja tiedä, mikä on oikein (eettinen dilemma) ja b) ongelmiin, jotka johtuvat siitä, ettei johtaja toimi sen mukaan, minkä tietäisi olevan oikein. Johtaja voi tietää, millainen toiminta tiettyssä tilanteessa olisi eettistä, mutta valitsee tietoisesti epäeettisen toimintatavan (esimerkiksi pimittää tietoa).



Jones (1991) puolestaan ottaa teoriassaan huomioon eettisen päätöksentekotilanteen moraalisen intensiteetin. Intensiteetin osatekijöitä on kuusi: 1) seurausten laajuus ja merkittävyys huomioi sen, että useat arjen tilanteet ovat merkitykseltään melko triviaaleja. 2) Sosiaalinen konsensus viittaa ihmisten yksimielisyyteen siitä, mikä on eettisesti oikea tapa toimia tietyssä tilanteessa. 3) Seurausten todennäköisyys sisältää arvion siitä, miten todennäköisesti arvioidut seuraukset toteutuvat. 4) Seurausten ajallinen ilmeneminen kuvaa, kuinka pitkä aika kuluu päätöksenteosta seurausten toteutumiseen. 5) Läheisyys kertoo, kuinka läheiseksi päätöksenteon kohde koetaan; on eri intensiteetin tilanne irtisanoa tuntematon työntekijä kuin oma naapurinsa. 6) Seurausten keskittyminen tarkoittaa sen joukon kokoa, jota samansuuruinen seuraus koskee (esim. onko valittava viisi irtisanottavaa henkilöä 80 vai 10 hengen yrityksestä).

Jonesin (1991) mukaan korkean intensiteetin tilanteet havaitaan helpommin eettistä pohdintaa vaativiksi, ja ne synnyttävät kehittyneempää moraalista pohdintaa. Pohdinnan laatuun vaikuttavat yksilön moraalikehityksen taso sekä ympäristön moraalinen ilmapiiri. Myös päätöksenteon kohteena olevalla asialla on merkitystä: kun panokset ovat kovemmat, yksilö käyttää pohdintaan enemmän vaivannäköä ja luottaa enemmän omaan näkemykseensä. Eettiset ongelmatilanteet eivät kuitenkaan välttämättä ole kielteisiä, vaan ne voivat synnyttää reflektiota ja oppimista organisaatiossa. Dilemman kohtaaminen pakottaa pohtimaan uudelleen organisaation perustaa sekä valitun organisointitavan seurauksia (Garsten & Hernes, 2009).

## **Johtajien omat kokemukset eettisesti haastavista työtilanteista**

Johtajien omia kokemuksia eettistä pohdintaa vaativista työtilanteista on tutkittu hyvin vähän. Näissä harvoissa aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että suurin osa johtajista pystyy nimeämään työssään kohtaamiaan eettisesti haastavia tilanteita ja määrittelemään, milloin työssä on rikottu eettisiä normeja (Power & Lundsten, 2005). Nämä dilemmat eivät ole ”suuria moraalisia kysymyksiä”, kuten pitäisikö Nestlén myydä maidonvastiketta kehitysmaihin, vaan liittyvät jokapäiväisiin tilanteisiin, joissa johtaja kokee voivansa vaikuttaa toisen ihmisen hyvinvointiin tai näkee, että tilanteeseen liittyy moraalinen normi (Waters, Bird, & Chant, 1986).

Johtajat eroavat kuitenkin toisistaan siinä, mitkä tilanteet he näkevät eettisinä ongelmina, eli he arvioivat tilanteita eri tavalla (Marshall & Dewe, 1997). Jonesin (1991) teorian mukaisesti tilanteen moraalinen intensiteetti on yhteydessä siihen, luokittelee johtaja tilanteen moraaliseksi vai ei (Dukerich, Waller, George, & Huber, 2000). Tärkeää tilanteen arvioinnissa on teon kohde: työntekijöiden suhteisiin ja muihin ihmisiin liittyvät ongelmatilanteet koetaan usein moraalisesti haastaviksi. Toimeenpanopäätösten (operations decisions) nähdään taas harvoin sisältävän moraalista pohdintaa.

Eettisesti haastavien tilanteiden kontekstit voidaan luokitella sidosryhmäteorian perusteella (Freeman, 1984). Johtajat pohtivat eettistä toimintaa suhteessa organisaation asiakkaisiin, omistajiin ja henkilöstöön, sekä suhteessa yhteiskuntaan (Waters ym., 1986; Power & Lundsten, 2005). Esimerkkejä tutkimuksissa ilmenneistä tilanteista ovat ympäristöasiat, seksuaalinen häirintä, tiedon pimittäminen, talouslukemien vääristely, työnantajalta varastaminen, suosiminen, syrjintä ja asiakkaiden hyväksikäyttö. Haasteita voi aiheuttaa myös se, että eri sidosryhmät toimivat omien arvoperusteidensa mukaan, jotka eivät välttämättä vastaa organisaation tai johtajan periaatteita (Wood, 1991). Onkin mielenkiintoista nähdä, kertovatko tutkimamme suomalaiset johtajat samanlaisista eettisesti haastavista tilanteista kuin mitä näissä aiemmissa tutkimuksissa (Waters ym., 1986; Dukerich ym., 2000; Power & Lundsten, 2005) on löydetty. Sidosryhmien kanssa solmittavissa sopimuksissa eettisyys (molemminpuolinen luottamus ja yhteistyö opportunismin sijaan) antaa yrityksille selvän kilpailuedun (Jones, 1995), ja johtajat ovat keskeisessä asemassa näiden sopimusten solmimisessa. Siksi on tärkeää selvittää johtajien omia kokemuksia eettisistä haasteista; sillä on vaikutusta yritysten kilpailukykyyn.

## **Kuormittuneisuuden kokeminen eettisesti haastavissa tilanteissa**

Lähestymme johtajien kokemuksia psykologisen stressiteorian avulla, joka pohjautuu ympäristön ja yksilön vuorovaikutusmalliin. Tarkemmin ottaen kuvaamme psyykkistä kuormittuneisuutta yksilö–ympäristö-yhteensopivuusteorian avulla (Person-Environment Fit; P-E Fit; Edwards, 1996; ks. myös Kahn & Byosiore, 1992; Cooper, Dewe, & Driscoll, 2001; Sonnentag & Frese, 2003). Käsitteellä *eettinen kuormittavuus* tarkoitamme psyykkistä stressiä, jonka aiheuttajana on eettisen ulottuvuuden sisältämä ongelmatilanne.

Edwardsin (1996) mukaan stressin ja kuormittuneisuuden kokemukset syntyvät, jos yksilön ja ympäristön välillä ei vallitse vastaavuutta. Stressitekijä voidaan nähdä haastavana, kuormittavana tilanteena, kun taas stressireaktiot tyypillisesti ovat erilaisia psykologisia (esim. ahdistuneisuus, ärtyisyys, voimattomuus) tai somaattisia (mm. säryt, vaivat, terveysongelmat) tuntemuksia ja oireita, joita stressitekijät yksilössä herättävät. Kyse on kahdentyyppisistä ristiriitakokemuksista. Ensinnäkin ristiriitakokemus voi kytkeytyä yksilön omien arvojen tai tarpeiden ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien väliseen suhteeseen. Esimerkiksi johtajan omien henkilökohtaisten arvojen ollessa hyvin ristiriitaiset organisaation arvojen kanssa, voi johtaja kokea ristiriidan vuoksi stressiä. Sama näkemys – arvokonflikti – sisältyy myös malleihin, joita on esitetty työuupumuksen aiheuttajista (Leiter & Maslach, 2000). Tätä ristiriitaa on kuvattu myös yksilön ja organisaation yhteensopivuus-mallissa (Person-Organization Fit model; Chatman, 1989). Mallin yhtenä keskeisenä oletuksena on, että silloin kun työntekijä kokee omien arvojensa olevan ristiriidassa organisaationsa arvojen kanssa, hän voi huonommin ja on heikommin motivoitunut työssään. Sen sijaan hyvä yhteensopivuus edistää hyvinvointia ja motivaatiota (Maslach & Leiter, 1997).

Toinen ristiriitakokemus liittyy ympäristön odotuksiin ja vaatimuksiin suhteessa yksilön kykyihin (Edwards, 1996). Kyvyillä viitataan paitsi yksilön tietoihin ja taitoihin, myös käytettävissä olevaan aikaan ja energiaan, joilla hän voi vastata ympäristön vaatimuksiin. Johtajia tutkittaessa edellä kuvattu kykyjen laajempi käsitteellistäminen on tarkoituksenmukaista, sillä johtamistyölle on tyypillistä aika- ja tulospaineet, suuri työmäärä, monimutkaiset tehtävät, nopeat muutokset ja hyvin eritasoiset tehtävät yhdenkin päivän aikana (esimerkiksi strateginen suunnittelu tai työntekijän mielipahasta keskustelu).

Olennaista psykologiseen stressiteoriaan pohjautuvassa näkemyksessä on subjektiivinen vastaavuuden kokemus arvojen ja mahdollisuuksien sekä kykyjen ja vaatimusten välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että: 1) yksilön täytyy havaita (kokea) tilanne tärkeänä ja merkittävänä, 2) sen täytyy olla uhka yksilön hyvinvoinnille ja 3) sen täytyy vaatia toimintaa, jossa normaalit ponnistelut eivät riitä (Cooper ym., 2001). Tässä tutkimuksessa painottuvat arvojen ja mahdollisuuksien vastaavuudet, koska kyse on eettisesti haastavista tilanteista.

### **Tutkimuskysymykset**

1. Millaisia ovat johtajien kuvaamat eettisesti haastavat tilanteet?
2. Millaisia kuormittuneisuuden kokemuksia nämä tilanteet aiheuttavat johtajille?

### **Tutkimuksen toteuttaminen**

#### **Aineisto ja sen keruu**

Tutkimukseen osallistui 16 MBA-johtamiskoulutuksen kurssilla ollutta johtajaa syksyllä 2008. Heistä miehiä oli 9. Johtajien ikä vaihteli 32–48 vuoden välillä (ka = 44 vuotta), ja he työskentelivät sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Kurssilaiset edustivat useita eri toimialoja: vakuutustoimintaa, kauppa-, majoitus- ja ravitsemus-toimintaa, palveluita liike-elämälle, koulutusta ja julkista hallintoa. Kurssilaiset olivat johtotasoltaan keskijohtoa sekä pk-yritysten esimiestyötä tekeviä omistajajohtajia.

Johtajille annettiin seuraava kirjallinen tehtävä: ”Pohdi mielessäsi omaa työtäsi ja sen vaatimuksia sinun omasta näkökulmastasi. Millaisissa tilanteissa joudut pohtimaan joko etu- tai jälkikäteen oman toimintasi oikeellisuutta?”. Kirjattuaan itsenäisesti ylös eettisesti haastavia tilanteita, johtajat saivat sen jälkeen tehtäväkseen keskustella vertaisryhmässä näistä aiheista. Tehtäväksi annettiin keskustella ”ryhmän jäsenten kanssa näistä johtamiseen liittyvistä tilanteista” sekä osallistua keskusteluun tavalla, jolla ”saat kollegoiltasi selville, millaiset tilanteet heitä askarruttavat” ja jonka myötä ”muut saavat kuulla sinun ääneen ajattelusi oman työsi vaativuuden suhteen”. Tämä tapahtui neljässä neljän hengen pienryhmissä, joiden kesto oli noin tunti (ka = 51 min). Keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Tässä artikkelissa ryhmistä käytetään symboleita A, B, C ja D.

## Aineiston analysointi

Aineiston kvalitatiivisena analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua (Eskola & Suoranta, 1998). Sen avulla tekstiaineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin näkemyksiin. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa aineiston laadullisessa analysoinnissa käytettiin apuna aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia. Luokittelimme aineistossa esiin tulleet eettisesti haastavat tilanteet yhdistämällä Watersin ym. (1986) sidosryhmät sekä Powerin ja Lundstenin (2005) sisältöryhmittäin tekemän jaottelun.

## Tulokset

### Eettisesti haastavien tilanteiden sisällöt ja kontekstit

Aineisto luokiteltiin viiteen eettisesti haastavien tilanteiden sisältöluokkaan: 1) monimutkaiset työtilanteet, 2) rehellisyys, 3) henkilökohtaiset ongelmatilanteet, 4) vuorovaikutussuhteet ja 5) oikeudenmukaisuus (Power & Lundsten, 2005). Eettisesti haastavien tilanteiden kontekstit luokiteltiin 1) organisaation toimintaympäristöön, 2) asiakkaisiin, 3) omistajiin ja henkilöstöön: 4) esimiehiin, 5) kollegoihin ja 6) alaisiin, sekä 7) omaan toimintaan.

Monimutkaisissa työtilanteissa johtajat pohtivat, miten vastata jatkuvasti kasvaviin tavoitteisiin, pitäisikö toiminnan tuottavuutta mitata lyhyellä vai pitkällä aikavälillä ja toteutuvatko kirjatut strategiat (esim. työllistämisvelvoite) käytännössä. Ympäristö-eettiset kysymykset, lakien noudattaminen, palveluiden laatu ja toimintojen ulkoistaminen kuuluivat myös eettisesti haastaviin monimutkaisiin työtilanteisiin. Organisaation maineen säilyttäminen tietynlaisena koettiin eettisesti haastavana:

*”alan pitää maineeltaan olla eettisesti oikein asemoitunut...ei luista ollenkaan, jos meistä ajatellaan, että me ollaan epärehellisiä” (ryhmä B).*

Oletettavaa on, että joissain tilanteissa johtajat joutuvat toimimaan epäeettisesti ajatellessaan yrityksen ulkoista imagoa ja mainetta. Tällaisesta tiedonannon säätelystä Bass (1999) kirjoittaa, että johtaja voi joutua valitsemaan totuuden kertomisen, faktojen hämärtämisen tai valehtelun välillä pyrkiessään suojelemaan yrityksen mainetta. Tähän eräs johtaja viittaa aineistossamme seuraavalla tavalla:

*”välillä joutuu jättämään kertomatta joitakin asioita... vaikka ei aina itselläkään se usko riitä, niin on pakko vaan tsempata muita” (ryhmä A).*

Pyrkimys rehellisyyteen aiheutti eettistä pohdintaa. Tämä näkyi suhteessa yhteiskuntaan, kun johtaja joutui miettimään, toteutuvatko julkilausutut strategiat organisaation toiminnassa. Asiakassuhteissa lupausten antaminen, niiden realistisuus tai asiakkaalle liioittelu, koettiin eettisesti haastavana:

*"mä pystyisin pysymään siinä, niissä realistisissa lupauksissa, että aina ei pysty" (ryhmä C).*

Työtilanteiden eettinen haastavuus liittyi myös johtajan omaan toimintaan, henkilökohtaisiin ongelmatilanteisiin. Lupausten antaminen, ristiriidat omien ja organisaation arvojen välillä, vastuu työn tuloksellisuudesta sekä omien motiivien miettiminen koettiin eettisesti haastaviksi tilanteiksi. Ryhmässä D kuvattiin henkilökohtaisen toiminnan pohtimista esimerkiksi näin:

*"alaiset arvioivat esimiehen kaksi kertaa vuodessa. Esimiehet on velvoitettuja käymään alaisten kanssa sitten keskusteluja...niin aika hauskaa miettiä omaa minäkuvaansa suhteessa, mitä toiset näkee."*

Vuorovaikutussuhteisiin liittyvä eettinen haastavuus näkyi organisaation sisällä, tällaisia tilanteita koettiin esimiehen, kollegoiden ja alaisten kanssa. Erimielisyys esimiehen kanssa, kilpailutilanne työtovereiden suhteen tai alaisten välisten ristiriitojen sovittelu olivat esimerkkejä vuorovaikutussuhteiden eettisistä haasteista. Eräs johtaja kuvasi kollegoiden välistä kilpailua jäljelle jäävistä työpaikoista seuraavasti:

*"siitä tulee aivan hirvittävä pelaaminen, jossa yli puolet jengistä heittää kaikki eettiset arvot romukoppaan ja alkaa pohtimaan sitä, että miten minun tässä käy... ihmisestä tulee niin kuin susi toiselle." (ryhmä B)*

Viimeinen sisältöluokka, oikeudenmukaisuus, sisälsi melko vähän eettisesti haastavia tilanteita eri konteksteissa tässä tutkimuksessa. Esille nousi eri osastojen asema organisaation sisällä, kohdellaanko kaikkia tasa-arvoisesti. Oikeuden-mukaisuuden haasteet nousivat esille johtajien pohtiessa suhdettaan alaisiin. Tällaisia tilanteita olivat erilaisuuden sietäminen, tiettyjen ryhmien suosiminen, bonusten jakaminen, eri kansallisuuksien huomioiminen sekä sukulaisuussuhteet työpaikalla. Seuraava esimerkki kuvaa johtajien käymää keskustelua:

*"miten kykenisi olemaan oikeudenmukainen kaikkia kohtaan niin, että mitkään sellaiset henkilökohtaiset ominaisuudet ei vaikuttaisi, että pystyisi niin kuin todellakin ottamaan sen työn ja sen tekemisen siihen käsittelyyn" (ryhmä A).  
"Ihan tällaisia käytännön asioita, että sitten oikeasti kaikki niin kuin tulisivat tasa-arvoisesti kohdelluiksi" (ryhmä D).*

## **Johtajien kokemat ristiriidat eettisesti haastavissa tilanteissa**

P-E Fit -teoriaan (Edwards, 1996) perustuvien odotustemme mukaisesti eettistä kuormittavuutta aiheuttivat tilanteet, joissa johtaja koki omien arvojensa olevan ristiriidassa suhteessa organisaation johonkin sidosryhmään. Näihin tilanteisiin liittyi usein voimattomuuden tunne: johtajalla ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa eikä toimia omien arvojensa mukaisesti.

Arvoristiriitoja koettiin suhteessa yhteiskuntaan, eli organisaation toimintaympäristöön, josta esimerkkinä työajanseuranta. Suhteessa organisaation asiakkaisiin esille nousi ristiriita omien arvojen ja yrityksen edun välillä: esimerkiksi se, millaisia lupauksia asiakkaille annetaan, liioitellaanko yrityksen osaamista. Arvoristiriitoja vallitsee myös johtajien ja yrityksen omistajien välillä, kuten irtisanomistilanteessa käytettävistä perusteista. Ristiriitakokemuksia esiintyi myös johtajan ja hallituksen välillä, koskien esimerkiksi toiminnan taustalla olevia arvoja. Tällaisesta ristiriidasta eräs johtaja kertoo:

*"alkamalla pörssiyhtiöön johtajaksi on niin kuin tavallaan hyväksynyt sen pelin säännöt ja niillä säännöillä pelataan...käytännössä kaikki päätökset tehdään tuloksen teon näkökulmasta, pelataan siihen eikä oikeasti oikeestaan mihinkään muuhun. ...kestämätön kuiluhan se kuitenkin on, että mä tiedän, että tää on kestämätön, mutta en minä tiedä, että miten sitä voisin muuttaa ja miten ilman tätä voisin elääkään sitten." (ryhmä B)*

Johtajalla on vastuu työn tuloksellisuudesta, joka lisää kuormittavuutta. Ristiriitakokemuksia esiintyi paljon johtajien ja muun henkilöstön välisissä suhteissa: miten johtajan arvot kohtaavat oman esimiehen, työtovereiden tai alaisten arvot. Yrityksen johdon suhteen tyypillinen ristiriitatilanne tässä aineistossa oli johtajan kokemus siitä, että ylempi johto toimii epäeettisesti, vastoin johtajan omia arvoja. Suhteessa alaisiin pohdinta koski usein ristiriitaa yrityksen edun ja yksittäisen työntekijän edun välillä, mikä näkyi esimerkiksi palkan tason määrittelyssä:

*"että ihmiset ei käytännössä enää elä sillä tulotasolla, mitä ne hankkii meillä... kyllähän tämä sillä tavalla vaikuttaa, että minulla on hirvittävä, sellainen paha olo tulee, kun ihmiset sanovat, että he eivät pysty maksamaan laskuja. Ei minulta yöunia näitten takia ole mennyt vielä, mutta työ työnä ja sillä selvä, mutta erittäin hankala asia." (peruspalkan määrittely, ryhmä D)*

Johtajien keskusteluissa tuli esille useita tilanteita, joissa eettisen kuormittavuuden kokemus syntyi siitä, ettei johtaja tiennyt, mikä on oikea tapa toimia. Johtajat kuvasivat tällaisia tilanteita seuraavasti:

*"Se oli helvetillistä... minä jo rupesin niin kuin piehtaroimaan siinä, että nyt minä olen jotenkin se huono ja paha." (toimintojen ulkoistaminen, ryhmä A)*

*"yhteisö jo painostaa, ja minä johtajana joudun reagoimaan, ja on hyviä ja mukavia tyyppejäkin joutunut sitten osoittamaan, hakemaan muita vaihtoehtoja. Ne on rankkoja paikkoja sitten, ja siinä täytyy ottaa kylmästi tai näin, että sitten et voi henkilökohtaisesti oikein enää ottaa, että sitten ei niin kuin pysty tekemäänkään." (irtisanominen, ryhmä D)*

*"Niin sitten kun pohtii vaikeassa kysymyksessä, missä niin kuin välillä tuntuu, että kaikki menee päin helvettiä, että... aika vaikeita eettisiä kysymyksiä itselleen, mikä niin kuin oikeesti loppujen lopuksi on oikein ja mikä on väärin." (ryhmä B)*

Aineistosta nousi esille kolmas ja aiemmin tunnistamaton eettistä kuormittavuutta aiheuttava tilanne. Tämä uusi sisältöluokka on johtajien omien arvojen mukainen toiminta ympäristön odotuksia vastaan. Johtajat kuvasivat, että toisinaan he valitsivat omien arvojensa mukaisen eettisen toimintatavan huolimatta siitä, että se voi johtaa esimerkiksi irtisanoutumiseen omasta työpaikasta. Kiinnostava havainto oli, että johtajat kuvasivat tällaisia tilanteita fokusryhmäkeskusteluissa, mutta eivät juurikaan etukäteen kirjatuissa pohdinnoissaan. Vain kaksi johtajaa mainitsi kirjallisessa tehtävässä kokevansa oikeudenmukaisessa toiminnassa pysymisen eettisesti haastavana tilanteena. Ryhmäkeskustelussa heräsi kuitenkin paljon ajatuksia tinkimättömyydestä omien arvojen suhteen. Eräs johtaja mietti, kuinka pitkälle on valmis menemään seisoakseen arvojensa takana:

*”sinua ylempi taho on luonut ne pelisäännöt... jos sinä et haluaisi toimia niitten pelisääntöjen mukaisesti omien alaisten kanssa, niin tuleeko siinä nyt sitten se tilanne, että sinun pitäisi miettiä, että nyt minä lähen” (ryhmä B).*

Johtajat miettivät tinkimättömyyttä omista arvoistaan myös suhteessa kollegoihin, esimerkiksi fuusiotilanteessa:

*”kokemuksia on siitä, että tiimillä on eri eettinen periaate kuin minulla itsellä... olenko hiljaa, tuonko omat periaatteeni esiin, mitä se vaikuttaa sen tuloksen kannalta.” (ryhmä C).*

Muita esimerkkejä kuvattiin seuraavasti:

*”se on niin kuin tärkein minun mielestä, että on omat arvot kohdallaan” (ryhmä B).*

*”Minä kuolen saappaat jalassa tai lähden pois, että minä tiedän, että minä en voi siitä luopua, mikä minun tapani toimia taustalla on” (ryhmä C).*

*”Se lähtee sieltä ihan meistä asti, että ei tingitä niissä asioissa...jokaiselle on niin iso asia, että pystyy hyvillä mielin köllähtämään ittesä viereen illalla nukkumaan, että ei paina semmoset asiat sitten” (ryhmä A).*

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksemme osoitti johtajien työhön kuuluvan eettisesti haastavia tilanteita, jotka voidaan kokea kuormittavina. Nämä tilanteet voidaan luokitella niiden sisältöjen sekä kontekstien perusteella, ja niiden aiheuttama kuormittavuus voidaan jakaa eri luokkiin niihin liittyvän ristiriitakokemuksen perusteella. Näitä sisältöluokkia olivat P-E-Fit -teorian mukaisesti (Edwards, 1996) johtajan kokema arvoristiriita organisaation sidosryhmien kanssa sekä kokemus ristiriidasta omien kykyjen ja ympäristön vaatimusten välillä. Tutkimuksemme tulosten perusteella muodostimme uuden kuormittavuuden sisältöluokan: johtajan omien arvojen mukaisen toiminnan ympäristön odotuksia vastaan. Tähän uuteen havaintoon tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota työelämän tutkimuksessa. Kiinnostava havainto oli, että johtajat eivät etukäteen juurikaan kirjoittaneet tällaisia ajatuksia ylös, mutta toivat niitä kuitenkin esille

fokusryhmäkeskusteluissa. Käytännön johtopäätöksenä voidaankin esittää, että johtajille olisi organisaatioissa tarjottava mahdollisuus pohtia eettisesti haastavia tilanteita ryhmässä ja ryhmäprosessien kautta, esimerkiksi ryhmätyönohjauksen välityksellä. Näin eettisyydestä – tai sen puuttumisesta – tulee näkyvämpi ja tietoisempi osa organisaation toimintaa.



## Lähteet

- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & Mckee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193–203.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23, 14–31.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Butterfield, K. D., Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53, 981–1018.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14, 333–349.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9, 127–146.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 993–1005.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19, 252–284.

- Dukerich, J. M., Waller, M. J., George, E., & Huber, G. P. (2000). Moral intensity and managerial problem solving. *Journal of Business Ethics*, 24, 29–38.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *The Academy of Management Journal*, 39, 292–339.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 992–1003.
- Ford, R. C. & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making – A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13 (3): 205–221.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pittman.
- Garsten, C., & Hernes, T. (2009). Dilemmas of ethical organizing. Teoksessa C. Garsten & T. Hernes (toim.), *Ethical Dilemmas of Management* (pp. 1–10). Oxon: Routledge.
- Jones, T. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review* 20, 404–437.
- Kahn, R. L., & Byosiore, P. (1992). Stress in organizations. Teoksessa M. D. Dunnette & L. M. Hough (toim.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 571–650). Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 114–127.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2000). *Preventing burnout and building engagement: A complete program for organizational renewal*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Marshall, B., & Dewe, P. (1997). An investigation of the components of moral intensity. *Journal of Business Ethics*, 16, 521–529.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout : How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

Nash, L. L. (1993). *Good intentions aside. A manager's guide to resolving ethical problems*. Boston: Harvard Business School Press.

Power, S. J., & Lundsten, L. L. (2005). Managerial and other white-collar employees' perceptions of ethical issues in their workplaces. *Journal of Business Ethics*, 60, 185–193.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. Teoksessa W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (toim.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12 (pp. 453–491). New York: Wiley.

Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601–617.

Waters, J. A., Bird, F., & Chant, P. D. (1986). Everyday moral issues experienced by managers. *Journal of Business Ethics*, 5, 373–384.

Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42, 539–552.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson.

Zey-Ferrell, M. K., & Ferrell, O. C. (1982). Role-set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organizations. *Human Relations*, 35, 587–604

## **Luottamukseen perustuva voimistava johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi**

Process model for empowering management, based on trust, and the welfare in the work community

**Hannele Laaksonen**

Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä



### **Johdanto**

Johtamisen sisältöä ovat hallinneet kontrolli ja liikkeenjohdolliset konseptit aina teollisesta vallankumouksesta lähtien, mutta johtamisen luonteessa on tapahtunut paradigman muutos, missä kontrollin ja vahvan hierarkian muodoista ollaan osittain jo siirrytty luottamukseen ja monitorointiin, missä työntekijöille annetaan entistä enemmän vastuuta ja vapautta omaa työtään koskeviin päätöksiin. Tässä tutkimuksessa voimistava johtaminen (empowering management) edustaa hyvän johtajuuden mallia, jonka tavoitteena on työntekijöiden voimistuminen ja koko työyhteisön hyvinvointi. Voimistavan johtamisen kautta myös työn tehokkuus ja tuloksellisuus kasvavat.

Kun aikaisemmin uskottiin, että organisaation johtamisen tulee perustua tiukkaan kuriin ja kontrolliin eli vallankäyttöön eri muodoissaan, on painopiste nyt siirtymässä töiden suorittajien tasolle. On oivallettu, että työntekijälle itselleen ja myös koko organisaatiolle on hyötyä siitä, että jokaisen inhimilliset ja ainutlaatuiset resurssit tunnistetaan ja otetaan maksimaalisesti käyttöön. Empowerment sisältää innovatiivisen lähestymistavan ihmisten kanssa työskentelyyn ja johtamiseen. Keskeisesti voimistava johtamisen koskettaa luottamusta, motivaatiota ja päätöksentekoa sekä murtaa raja-aitoja esimiesten ja työntekijöiden väliltä.

Voimistavavasta johtamisesta on kirjoitettu kansainvälisesti erittäin paljon etenkin 1990-luvulla, mutta käsitteen määrittely on ollut ameebamaista eikä kirjallisuus tarjoa riittävän selkeää yleistettävää mallia, jota voisi soveltaa suomalaiseen kontekstiin. Tästä johtuen tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa voimistavan johtamisen ilmiötä ja henkilöstötoimintojen voimistavaa vaikutusta sekä työyhteisön hyvinvointia. Voimistavan johtamisen prosessimallin formuloimisesta muodostui tutkimuksen tärkein tehtävä. Tähän tehtävään sisältyy erityisesti henkilöstötoimintojen roolin tarkentaminen voimistavan johtamisen välineenä työntekijöiden voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisessä.

Tutkimuksen lähtöoletuksena ja mallina on kehä, jossa voimistavan johtamisen kautta toteutetaan hyviä henkilöstötoimintoja, jotka puolestaan voimistavat työntekijöitä ja prosessin lopputuloksena työyhteisön hyvinvointi kasvaa. Prosessi ymmärretään

tässä tutkimuksessa vaiheittaiseksi toimintojen sarjaksi vaiheesta A vaiheeseen B, C ja D sekä edelleen alkuun vaiheeseen A. Mallin osien välinen suhde on todennäköisesti tavoite–keino -suhde mieluummin kuin vuorovaikutussuhde.

## **Voimistavan johtamisen arvopohja**

Empowerment-kirjallisuudesta voidaan löytää viisi voimistavalle johtamiselle keskeistä arvoa: luottamus, arvostus, avoimuus, itseohjautuvuus ja oikeudenmukaisuus. Yksinkertaistaen luottamuksessa on kyse sopimusten pitämisestä, sillä luottamus on aina ansaittava omalla käyttäytymisellä. Organisaatioympäristössä luottamuksen mittaaminen ja arviointi saa olemassaolonsa reunaehdot organisaation visiosta, arvoista, perustehtävästä, tavoitteista ja strategiasta sekä toimintaa ohjaavista laeista, asetuksista ja työehtosopimuksista. Kyse on siitä, missä määrin jokainen toimii edellä esitettyjen yhdessä sovittujen ”sääntöjen” mukaan. Rehellisyys on yksi luottamuksen perusedellytys. Luottamuksen tarkastelu voi kohdistua toiseen ihmiseen, työryhmään, koko organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Toiset näkevät luottamuksen yksinkertaisena ja naiivina ihmisten hyvyyteen uskomisena ja luottavaisia ihmisiä voidaan pitää vähemmän älykkäinä sekä liian herkkäuskoisina.

Työntekijään luottaminen saa aikaa hänessä monia positiivisia vaikutuksia: aloitteellisuutta, rohkeutta, sitoutumista, energisyyttä, innostusta ja itsevarmuutta sekä laajempaa vastuun ottamista omista työtehtävistä. Luottamus saa pieninä annoksinakin aikaan hyvää oloa ja itseohjautuvuuden kasvua. Kaikista edellisistä luottamuksen aikaansaannoksista seuraa tuottavuuden kasvua, mikä edistää organisaation tavoitteita.

Arvostus sisältää muun muassa kunnioituksen, välittämisen, kuuntelemisen, erilaisuuden hyväksymisen, auttamisen, tilan antamisen, toisen ammattitaidon arvostamisen ja epäonnistumisten sallimisen. Avoimuudessa korostetaan tietojen ja taitojen avoimesta viestinnästä. Avoimessa ilmapiirissä asioita ei salailla eikä piilotella vaan työntekijöille annetaan vapaus omaan harkintaan ja omaan mielipiteen esittämiseen tosiasiallisen tiedon perusteella.

Itseohjautuvuus sisältää vallan, oikeuden ja voiman tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, suorittaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla sekä hankkia tietoa itsenäisesti ja analysoida tietoa. Itsearviointi on itseohjautuvuuden syvintä olemusta, sillä oman työsuorituksen reflektointi, arviointi ja pohdinta lisäävät työntekijän tietoisuuden lisääntymistä. Itseohjautuvuuteen liittyy vapaus toimia sovittujen rajojen puitteissa, käyttää parhaaksi katsomiaan työmenetelmiä sekä ajoittaa työsuoritukset tarkoituksenmukaisella tavalla. Oikeudenmukaisuus lisää luottamuksen tunnetta johtamista ja organisaatiota kohtaan. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat työntekijän kokemus tulla kuulluksi omassa asiassa, organisaatiossa noudatetaan samoja sääntöjä johdonmukaisesti kaikkien kanssa, päätöksenteko on puolueetonta ja päätöksiä voidaan korjata, mikäli asioihin saadaan uutta merkittävää informaatiota.

## **Voimistavan johtamisen prinssiipit**

Tiivistetysti voidaan sanoa, että voimistava johtaminen tarkoittaa voiman, vallan, vastuun ja pätevyiden kasvattamista työntekijöissä organisaation kaikilla tasoilla, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että voimistavan johtamisen kautta siirretään kontrolloidusta voimaa ja valtaa esimiehiltä alaisille suhteessa omaan työhön pitkällä tähtäyksellä. Perinteinen johtajuus korostaa hyvin usein kontrollia, kuria, päätöksenteon keskittämistä, määräyksiä ja työntekijöiden velvollisuuksia. Voimistavassa johtamisessa sen sijaan painotetaan itsekontrollia, korostetaan oppimista, tiimityötä ja osallistavaa suunnittelua sekä päätöksentekoa ja pyritään kurin sijasta sitouttamaan työntekijöitä työhön ja organisaatioon. Voimistavassa organisaatiossa työ on mahdollisuus ja haaste, jossa työntekijä voi koko ajan kehittyä.

Voimistavassa johtamisessa esimiehen rooli muuttuu poliisista, kontrolloijasta, puheenjohtajasta ja tiimin johtajasta valmentajaksi, mahdollistajaksi, tukijaksi ja helpottajaksi. Esimies kulkee rinnalla, tarkkailee toimintaa ja tuloksia sekä auttaa silloin, kun tarvitaan. Laajan kirjallisuuskatsauksen perusteella esimiehen keskeisiksi rooleiksi on valittu valmentajan ja tukijan roolit. Valmentajan roolissa korostuvat tavoitteellisuus ja kehittäminen: esimies toimii aktiivisesti kirkastaen toiminta-ajatuksen, päämäärät ja tavoitteet, tiedottaa avoimesti ja ottaa työntekijät mukaan toiminnan suunnitteluun sekä kehittää jatkuvasti toimintaa ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen. Tukijan roolissa korostuvat rohkaisu ja huolehtiminen: esimies palkitsee, kannustaa, mahdollistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun sekä päätösvallan lisääntymisen, välittää alaisista, tietää heidän työnsä luonteen sekä on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja huolehtii myös riittävistä resursseista.

## **Henkilöstötoiminnot voimistamisen välineinä**

Henkilöstötoiminnot, rekrytointi, perehdytys, koulutus ja kehittäminen sekä työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta, ovat tässä tutkimuksessa voimistavan johtamisen konkreettisia keinoja, joilla työntekijöille annetaan mahdollisuus voimistua. Näiden keinojen avulla pyritään organisaatioon takaamaan riittävä, osaava ja motivoitunut henkilökunta, joka toimii ydintehtävän ja tavoitteiden suuntaisesti. Henkilöstötoimintojen toteutuksen suunnittelu on esimiehen vastuulla.

Uusien työntekijöiden valinta on esimiesten tärkeimpiä tehtäviä ja yksi johtamisen väline, jonka kautta pyritään rekrytoimaan mahdollisimman hyviä työntekijöitä vapaana oleviin tehtäviin. Jokaiselle organisaatiolle on eduksi saada palvelukseensa ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä. Esimiehen vastuulla on varmistua siitä, että organisaatiossa on oikea määrä työntekijöitä kaikkina vuorokauden aikoina. Näin ollen työ ei muodostu liian raskaaksi, mutta ei myöskään liian helpoksi työmäärän suhteen. Henkilökunnan määrällisen riittävyyden lisäksi eri tehtävissä on erilaiset ammatilliset pätevyysvaatimukset, jotka valitun henkilön tulee täyttää.

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikan, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Hyvä perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma omasta osaamisestaan ja pystyy ottamaan ohjaket omiin käsiinsä uudessa tehtävässään. Jotta kustannuksia säästyisi, tulee perehdytyksen olla suunnitelmallista, nopeaa ja tuloksellista, minkä seurauksena työntekijästä tulee mahdollisimman pian tuottava yksilö.

Henkilöstön koulutus ja kehittäminen pitävät sisällään kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on yksilön, tiimin ja organisaation tuloksellisuuden ja palvelujen laadun parantaminen. Koulutuksen ensisijainen tehtävä on muuttaa asenteita ja sitä kautta myös käyttäytymistä tuloksellisempaan suuntaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta on säädetty asetukset, jotka velvoittavat työnantajia mahdollistamaan työntekijöille 3–10 päivän täydennys-koulutus vuosittain. Henkilöstön tehokkaan kehittämisen keskeinen tekijä on se, että kehittäminen johdetaan organisaation strategiasta ja visiosta, joihin organisaation on menestyäkseen päästävä. henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat yksi väline, jonka kautta tarkastellaan yhdessä tuloksia ja sovitaan tavoitteet tulevalle kaudelle. Koko työyhteisön työnohjauksella tuetaan jaksamista, johtajuutta, yhteistyötä, muutoksista selviämistä ja vahvistetaan motivaatiota.

Työsuojelu tähtää työntekijöiden työkyvyn säilymiseen ja palvelujen häiriöttömään tuottamiseen. Tehokas työsuojelu on järjestelmällistä ja perustuu yhteistyössä tehtyyn työsuojelun toimintaohjelmaan, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien seikkojen vaikutukset. Toimintaohjelmasta johdetut tavoitteet turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi otetaan huomioon kaikissa työpaikan kehittämistoimissa ja suunnitelmissa. Työn ja työympäristön kehittämisessä on pääpaino ergonomisessa suunnittelussa, työmenetelmien ja -välineiden parantamisessa sekä työturvallisuuden kehittämisessä. Työyhteisöön ja työn järjestelyihin kohdistuvina toimenpiteinä painottuvat työroolien ja työtehtävien selkeä määrittely, kannustava ja valmentava työnjohto, itsesääätelyn lisääminen, kiireen vähentäminen, osallistumis- ja vaikutus-mahdollisuuksien lisääminen, ammattitaidon kehittäminen koulutuksella sekä tunnustavan ja arvostavan työilmapiirin kehittäminen.

Työkykyä ylläpitävän toiminnan tarkoituksena on parantaa työntekijöiden edellytyksiä toimia työelämässä eläkeikään saakka. Toiminnan tulisi lisätä työntekijöiden hyvinvointia, vähentää terveydellisiä riskejä ja edistää sekä fyysistä että psyykkistä toimintakykyä. Toimintakyvyn ja hyvinvoinnin lisääntyminen lisää myös työn mielekkyyttä ja tätä kautta motivaatiota.

## **Työntekijöiden voimistuminen**

Työntekijöiden voimistuminen syntyy voimistavan johtamisen ja voimistavien käytäntöjen kautta. Voimistuminen antaa työntekijälle mahdollisuuden kokea vastuuta omista teoistaan ja samalla hän on tavallaan oman työnsä omistaja: tehtävä kuuluu

hänelle, hän toimii oma-aloitteisesti ja nauttii työstään. Tarkoituksena on löytää uusia keinoja keskittää voimaa ja valtaa niiden ihmisten käyttöön, jotka sitä töiden suorittamiseksi eniten tarvitsevat. Vallan ja vastuu sekä resurssien ja oikeuksien tulisi olla jokaisen tehtävän kohdalla juuri sen tehtävän tarvitsemalla tasolla. Tämä edellyttää sellaisten olosuhteiden luomista, joissa ihmiset voivat täysimääräisesti käyttää erityistaitojaan ja kykyjään.

Voimistuminen tarkoittaa käytännössä reaalisia mahdollisuuksia vaikuttaa työssä esimerkiksi työmenetelmiin, työjärjestykseen, omien kykyjen käyttöön ja konkreettisen vastuun lisääntymiseen. Voimistuneella työntekijälle on vastuuta ja vaikutuskykyä, päätöksenteko-oikeus omaa työtään koskevilla valinnoilla, työ on hänelle merkityksellistä, ja hän kokee olevansa pätevä työhön. Tähän tutkimukseen valittiin kirjallisuuden perusteella neljä keskeistä voimistuneen työntekijän piirrettä: työn sisäinen merkitys, vaikutusmahdollisuudet, kokemus omasta pätevyydestä ja kehitymisorientaatio.

## **Työyhteisön hyvinvointi**

Henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointi on monisäikeinen kokonaisuus, jolle ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan kollektiivisen työhyvinvoinnin kehikon kautta, missä kollektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä koetaan yhdessä hyvinvointia ”yhtenä miehenä”. Tässä hyvinvointi ymmärretään kollektiivisen mielen aikaansaamaksi yhteisymmärrykseksi työyhteisön tilasta. Tutkimuksessa käytettiin valmista Menestyvän työyhteisön mallia (Nakari 1995), jossa painottuu johtaminen, työyhteisön sisäinen toimivuus, työroolit, työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet. Menestyvälle työyhteisölle on ominaista vilkas keskinäinen vuorovaikutus, ilmapiiri on avoin, peittelemätön, luottamuksellinen ja rehellinen, jäsenet tukevat toisiaan ja siedetään hyvin erilaisuutta sekä erilaisia näkemyksiä ja kaikilla on tunne osallisuudesta työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin. Menestyvä työyhteisö voi sisäisesti hyvin ja toimii tuloksellisesti.

## **Tutkimuksen toteutus ja aineiston hallinta**

Aihealueen esikartoitus dementiayksiköiden vastaaville hoitajille (N=382) suoritettiin vuonna 2000 ja saatujen tutkimustulosten perustella päädyttiin jatkotutkimukseen, joka suoritettiin postikyselynä vuonna 2003 ja se kohdistui sosiaali- ja terveydenhuollon kunnallisiin dementiayksiköihin. Tutkimus oli kvantitatiivinen poikkileikkaustutkimus, johon osallistuivat ylemmät esimiehet (N=113) ja lähiesimiehet (N=117) sekä työntekijät (N=307) 32 yksiköstä.

Kyselylomake sisälsi strukturoituja monivalintakysymyksiä ja yhden avoimen kysymyksen, joka analysoitiin sisällön analyysillä. Laatuero-, järjestys- ja



suhdeasteikolliset muuttujat analysoitiin tilastollisin testein (Mann-Whitneyn testi, Kruskal-Wallis test, Chronbachin alfa-kerroin, Spearmanin järjestyskorrelaatio, Pearsonin korrelaatiokerroin, ristiintaulukointi, elaboraatio) SPSS-ohjelman avulla.

Mittarin luominen alkaa aina teoriasta, jossa kartoitetaan, mitä jo tiedetään tutkittavasta ilmiöstä tai oletetaan tiedettävän. Teorian pohjalta pystytään määrittelemään keskeiset käsitteet ja niiden operationalisoinnit. Esitutkimuksen kyselylomakkeesta otettiin jatkotutkimukseen mukaan työyhteisön hyvinvoinnin osio (Nakari & Valtee 1995), mutta osiota täydennettiin neljällä uudella muuttujalla, jotka käsittelivät syrjintää, kiusaamista, seksuaalista häirintää ja negatiivista kilpailua. Voimistavan johtamisen ja voimistumista mittaavissa osioissa käytettiin hyväksi osaa Nakarin (1996) tutkimuksessa käytetyistä johtajan toiminnan, työtyytyväisyyden ja työmotivaation muuttujista sekä osaa Linin (1998) Empowerment Questionnaire -mittarin muuttujista. Lisäksi tutkija täydensi osioita itse muokkaamillaan muuttujilla. Henkilöstötoimintojen osiot ovat tutkijan kehittämiä.

Ylempien esimiesten lomake on lyhyt, koska he vastasivat ainoastaan voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen osioiden välittämiin ja avoimeen kysymykseen. Vastaavien hoitajien ja työntekijöiden kyselylomakkeet ovat lähes samanlaisia, mutta ero löytyy siinä, että työntekijät arvioivat lähiesimiehen johtamista sekä omaa voimistumistaan ja lähiesimiehet arvioivat omaa johtamistaan ja voimistumistaan. Molemmat ryhmät arvioivat yksikön henkilöstötoimintojen toteutusta ja kollektiivista työyhteisön hyvinvointia.

Päätutkimusongelma:

1. Minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli?

Alatutkimusongelmat:

2. Mitä on voimistava johtaminen käsitteenä ja käytännön toimintana?
3. Miten henkilöstötoiminnot on toteutettu dementiayksiköissä?
4. Mitä on voimistuminen ja miten voimistuneita ovat työntekijät ja lähiesimiehet?
5. Minkälaista on hyvinvointi työyhteisötasolla?

Voimistavan johtamisen prosessimallin formuloimisesta muodostui tutkimuksen tärkein tehtävä. Tähän tehtävään sisältyy erityisesti henkilöstötoimintojen roolin tarkentaminen voimistavan johtamisen välineenä työntekijöiden voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisessä.

## **Keskeiset tutkimusongelmat**

### **Voimistavan johtamisen toteutuminen käytännössä**

Tutkimuksessa muodostettiin laajan teoriataarkastelun pohjalta kaksi voimistavan johtajan roolia, valmentaja ja tukija, sekä neljä voimistavan johtamisen periaatetta, tavoitteellisuus, kehittäminen, rohkeus ja huolehtiminen. Kyselylomakkeessa voimistavaa johtamista mitattiin näiden periaatteiden kautta, yhteensä 64 muuttujaa.

Valmentajan roolissa tavoitteellisuus toteutuu ylempien esimiesten ja vastaavien hoitajien arvion mukaan hyvin, mutta työntekijöiden arvion mukaan tyydyttävästi. Rohkeuden periaatteen toteutumisen työntekijät arvioivat välttäväksi, kun taas esimiehet hyväksi. Valmentajan roolissa kehittäminen arvioidaan esimiesten osalta hyvin toteutuvaksi, mutta työntekijöiden arvion mukaan tyydyttävästi toteutetuksi. Huolehtiminen saa työntekijöiltä välttävän ja esimiehiltä tyydyttävän arvion. Tulokset osoittavat, että esimiehet arvioivat johtamisen samalla tavalla, mutta työntekijät ovat huomattavasti kriittisempiä. Tosin merkillepantavaa on se, että vaikka ylemmät esimiehet ovat etäällä yksiköistä, ovat he arvioineet yksikön johtamisen samalla tavalla kuin lähiesimies, joka pääasiassa työskentelee yksikön sisällä. Työntekijöiden ja esimiesten ryhmien väliset erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä tavoitteellisuuden, rohkeuden ja huolehtimisen periaateissa ja tilastollisesti merkitsevät kehittämisen periaateissa.

Voimistavan johtamisen arvot, luottamus, oikeudenmukaisuus, arvostus, avoimuus ja itseohjautuvuus, toteutuvat vastaavien hoitajien arvion mukaan kiitettävästi, mutta työntekijöiden mukaan tyydyttävästi. Kunkin arvon kohdalla ryhmien väliset erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Työntekijöiden voimistuminen ei kuteinkaan riipu täysin vain esimiesten johtamistoiminnoista, vaan tarvitaan myös tekniikoita, joihin ikään kuin tarttumalla ihmiselle annetaan mahdollisuus voiman, vastuun ja vallan kokemiseen sekä kasvattamiseen itsessään. Seuraavaksi käsitellään henkilöstötoimintojen toteutumista, jotka tässä tutkimuksessa nähdään voimistavan johtamisen tekniikoina.

### **Henkilöstötoimintojen toteutus**

Henkilöstötoiminnot, rekrytointi, perehdytys, koulutus ja kehittäminen sekä työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta sisälsivät yhteensä 38 muuttujaa. Työntekijät ovat arvioineet kaikki henkilöstötoimintojen osa-alueet heikoimmin toteutuneeksi kuin esimiesten ryhmät. Vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten jakaumissa on tilastollisesti erittäin merkitsevä ero koulutus- ja kehittämistoimintojen toteutuksessa. Verrattaessa työntekijöiden ja ylempien esimiesten ryhmiä on tilastollisesti erittäin merkitsevät jakaumaerot koulutus- ja kehittämistoiminnoissa sekä työsuojelun toteutuksessa. Melkein merkitsevä ero vastaajaryhmien välillä on rekrytoinnin jakaumissa. Kaikissa henkilöstötoiminnoissa on puutteita, koska työntekijöistä ainoastaan runsas 40 % on sitä mieltä, että ne on toteutettu hyvin tai kiitettävästi. Vaikka esimiesten mielipiteet ovat runsaan 10 % korkeammat kuin työntekijöiden, on

vastaajista kuitenkin lähes puolet tyytymättömiä henkilöstötoimintojen toteutukseen. Kokonaisuutena henkilöstötoimintojen toteutus on tyydyttävällä tasolla kaikissa vastaajaryhmissä, vaikkakin työntekijöiden arvolausuma on lähempänä välttävää kuin tyydyttävää ja vastaavasti esimiesten arvolausuma on lähempänä hyvää.

### **Työntekijöiden voimistuminen**

Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien voimistumista mitattiin tässä tutkimuksessa työn sisäisen merkityksen, vaikutusmahdollisuuksien ja oman pätevyyden kokemuksen kautta sekä kehittymisorientaation kartoituksella. Kokemus omasta pätevyydestä jaettiin kolmeen osaan: tiimityötaidot, asiakaspalvelutaidot ja ammatillinen osaaminen. Kaikkiaan voimistumista mitattiin 46 muuttujalla ja yhdellä avoimella kysymyksellä.

Työntekijöiden tuloksissa oman työn sisäisestä merkityksestä nousi työn vastuullisuus keskeiseksi tekijäksi, mutta heikoimmaksi osoittautuivat työn kehittävä puoli ja omien tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuus. Vastaavien hoitajien vastauksista tulee esille korea työhön sisäinen merkitys. Kaikissa voimistumista mittaavissa osioissa on työntekijöiden ja vastaavien hoitajien ryhmien väliset erot tilastollisesti erittäin merkitseviä. Työntekijöistä 2/3 ja vastaavista hoitajista 5/6 on voimistunut hyvin ja kiitettävästi. Ryhmänä vastaavat hoitajat ovat voimistuneet kiitettävästi ja työntekijöiden lopputulos yltää hyvälle tasolle.

### **Työyhteisöjen hyvinvointi**

Työyhteisöjen hyvinvointia mitattiin 20 muuttujan avulla. Työyhteisöjen hyvinvointi näyttäytyy käytetyllä mittarilla mitattuna hyvänä molempien vastaajaryhmien tuloksissa, vaikka työntekijäryhmän tulokset ovatkin jonkin verran vastaavien hoitajien ryhmän tuloksia alhaisemmat. Näyttää siltä, että yksiköissä on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä ja pyritään yhteisymmärrykseen työyhteisöä koskevissa asioissa. Negatiivisena seikkana nousee esille juoruilu ja selän takana puhuminen, mikä tulos saatiin myös vuoden 2000 esitutkimuksessa. Työyhteisön koolla ei tässä tutkimuksessa todettu olevan merkitystä työyhteisön hyvinvointiin. Syrjintää, seksuaalista häirintää, negatiivista kilpailua ja kiusaamista esiintyi kutakin 2,6–3,8 %. Lopputuloksena voidaan kuitenkin todeta, että työyhteisön hyvinvointi on hyvällä tasolla molempien ryhmien vastausten perusteella.

### **Voimistavan johtamisen prosessimalli**

Viimeisiä testauksia varten kaikista neljästä prosessin osa-alueesta, voimistava johtaminen, henkilöstötoiminnot, voimistuminen ja työyhteisön hyvinvointi, muodostettiin summamuuttujat, joiden keskinäisiä korrelaatioita tarkasteltiin kaksisuuntaisella Pearsonin korrelaatiokertoimella. Voimistavan johtamisen neljän periaatteen välillä on voimakasta lineaarista positiivista riippuvuutta ja selitysasteet ( $r^2$ ) ovat korkeita (47–79 %), mikä vahvistaa teoreettista voimistavan johtamisen mallia.

Voimistavan johtamisen prosessimallin keskinäiset korrelaatiot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä muissa muuttujissa paitsi työyhteisön hyvinvoinnin ja

henkilöstötoimintojen välillä, joka on tilastollisesti melkein merkitsevä. Voimistavan johtamisen kohotessa, kohoaa myös henkilöstötoimintojen hyvä toteutus, työntekijöiden voimistuminen ja työyhteisön hyvinvointi. Voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen välillä vallitsee korkein lineaarinen riippuvuus ja selitysaste ( $r = .73$ ,  $r^2 = 53\%$ ) ja seuraavaksi korkein henkilöstötoimintojen ja voimistumisen välillä ( $r = .61$ ,  $r^2 = 37\%$ ).

Osittaiskorrelaation avulla tarkastellaan, voiko kahden muuttujan välinen yhteys tai yhteyden puute johtua kolmannesta tekijästä. Kukin prosessin osa eliminoidiin yksitellen ja sen jälkeen tarkasteltiin muutoksen vaikutusta muiden osien korrelaatioihin. Työyhteisön hyvinvoinnin osion poistaminen ei vaikuta muiden prosessin osien riippuvuuksiin. Sen sijaan, kun mallista poistetaan voimistava johtaminen tai henkilöstötoiminnot, heikkenevät muiden mallin osien korrelaatiot tai katkeavat kokonaan. Voimistumisen osion vakiointi pois kuviosta ei kuitenkaan katkaise voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen välistä yhteyttä.

Tässä tutkimuksessa voimistava johtaminen, henkilöstötoiminnot ja voimistuminen muodostavat tulosten perusteella vahvan rakennelman, johon työyhteisön hyvinvointi linkittyy vain heikosti. Kun edellä kuvatut testaukset tehdään erikseen vastaavien hoitajien ( $n=82$ ) ja työntekijöiden ( $n=193$ ) ryhmissä, havaitaan kuitenkin vastaavien hoitajien tuloksissa voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä selkeä yhteys ( $r^2 = 17\%$ ).

## **Lopuksi**

Voimistavan johtamisen prosessimallin formuloimisesta muodostui tutkimuksen tärkein tehtävä ja päättämiskysymys. Tähän tehtävään sisältyy erityisesti henkilöstötoimintojen roolin tarkentaminen voimistavan johtamisen välineenä työntekijöiden voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisessä. Vastaavien hoitajien kohdalla malli toimii kokonaisuudessaan, mutta työntekijöiden ryhmässä yhteys puuttui voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin väliltä, mutta muiden mallin osien välillä todettiin korkeat selitysasteet. Voimistavan johtamisen avulla toteutetaan henkilöstötoimintoja, joiden kautta työntekijät voivat voimistua. Voimistavan johtamisen lisäksi tarvitaan siis välineitä, tekniikoita, joiden kautta mahdollistetaan työntekijöiden voimistuminen.

Tutkimuksen kliininen käytännön merkitys on arvioni mukaan selkeä, sillä voimistavan johtamisen periaatteet ja henkilöstötoiminnot ovat sellaisia, joita jokainen esimies voi toteuttaa työssään. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää laajasti sosiaali- ja terveydenhuollossa etenkin vanhusten hoitotyössä avo- ja laitoshoidossa. Tutkimustulokset ja kehitetty malli antavat aiheesta moneen jatkotutkimusideaan, joista esimerkiksi vertaileva tutkimus yksityisten ja kunnallisten yksiköiden (dementiayksiköt, palvelukodit) välillä olisi haasteellinen.

## Lähteet

Alkula, Tapani, Seppo Pöntinen & Pekka Ylöstalo (1994). Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: WSOY.

Appelbaum, Steven, Danielle Hébert & Sylvie Lerous (1999). Empowerment: power, culture and leadership – A strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(7), 233–254.

Arnold, Josh, Sharon Arad, Jonathan Rhoaders & Fritz Drasgow (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249–269.

Bachmann, Reinhard (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: A conceptual framework. *Teoksessa: The Trust Process in Organizations*, 58–74. Toim. Bart Nooteboom ja Frederique Six. Northampton: MPG Books Ltd.

Baruch, Yehuda (1998). Applying empowerment: organizational model. *Career Development International*, 3/2, 82–87.

Bechtold, Brigid (1997). Toward a participative organizational culture: Evolution or revolution? *Empowerment in Organization*, 5(1): 4–15.

Bijlsma, Katinka & Paul Koopman (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, Vol. 32, No 5, pp. 543-555.

Born, Leontine & Eric Molleman (1996). Empowerment and rewards: A case study. *Empowerment in Organizations*, Vol. 4(3), 30-33.

Brownson, Kenneth & Raymond Harriman (2001). Recruiting staff in this era of shortage. *The Health Care Manager* 19(4), 13–22.

Clutterbuck, David & Susan Kernaghan (1995). *The Power to Empowerment. Realise the Hidden Talents of your Employees*. London: Kogan Page Limited.

Coleman, Henry (1996). Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 29–36.

Conger, Jay & Rabindra Kanungo (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review* 13(3), 471–482.

Cunningham, Ian & Jeff Hyman (1999). The poverty of empowerment? A critical case study. *Personnel Review*, Vol. 2(3), 192–207.

- Denham, Nicola, Peter Ackers & Cheryl Travers (1997). Doing yourself out of job? How middle managers cope with empowerment. *Employee Relations*, Vol. 19(2), 147–159.
- Duvall, Cheryl (1999). Developing individual freedom to act. Empowerment in the knowledge Organization. *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. 7(8), 204–212.
- Erstad, Margaret (1997). Empowerment and organization change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/7, 325–333.
- Eylon, Dafna (1998). Understanding empowerment and resolving its paradox. Lessons from Mary Parker Follet. *Journal of Management History*, Vol. 4(1), 16–28.
- Fairholm, Matthew R. & Gil Fairholm (2000). Leadership amid the constraints of trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 21/2000, 102–109.
- Field, Laurie (1997). Impediments to empowerment and learning within organizations. *The Learning Organization*, Vol 4(4), 149–158.
- Harisalo R, H. Huttunen & J McInerney 2005. Trust-Creating Practices for Marketing Managers. *Journal of Change Management*, Vol. 5(4), 463–484.
- Heikkilä, Jorma & Kristiina Heikkilä (2005). Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä-Laakso, Kristiina & Jorma Heikkilä (1997). Innovatiivisuutta etsimässä – irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turku: Pallosalama Oy.
- Hut, Jacqueline & Eric Molleman (1998). Empowerment and team development. *Team Performance Management*, Vol. 4(2), 53–66.
- Ilmarinen, Juhani (1995). Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa: Hyvä työkyky, 31–46. Toim. Esko Matikainen, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juhl, H. J. & K. Kristensen (1997). Empowerment and organizational structure. *Total Quality Management*, Vol. 8(1), 103–112.
- Kangas, Pirkko (2000). Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kirkman, Bradley & Benson Rosen (2000). Powering up Teams. *Organizational Dynamics*, Vol. 28(3), 48–66.
- Klagge, Jay (1998). The empowerment squeeze – Views from the middle management position. *Journal of Management Development* 17(7/8), 548–559.

Koberg, Chritine, R. Wayne Boss, Jason C. Senjem & Eric Goodman (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group & Organization Management*, Vol. 24(1), 71–92.

Kuokkanen, Liisa (2003). Nurses empowerment: A model of individual and environmental factors. Turku: Turun yliopisto.

Laaksonen, Hannele (2002). Työyhteisöjen hyvinvointi. Tutkimus henkilöstötoimintojen vaikutuksista työyhteisöjen hyvinvointiin Suomen dementiayksiköissä. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 244, sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 3. Vaasa.

Laaksonen, Hannele (2003b). The Elements of Personnel Administration to empower Social and Health Care Organizations. In: *Work and lifelong learning in different contexts*, pp. 149–156. 3<sup>rd</sup> International Conference on Researching Work and Learning. University of Tampere, Department of Education.

Laaksonen, Hannele (2007). Luottamus ja epäluottamus työyhteisössä. *Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu*. Premissi 2/2007, 36–42.

Lanschinger, Heather K. Spence, Joan Finegan & Judith Shamian (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, Vol. 26(3), 7–23.

Lashley, Conrad (1999). Employee empowerment in services: A framework for analysis. *Personnel Review* 28(3), 169–191.

Lee, Mushin & Joon Koh (2001). Is empowerment really a new concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684–695.

Lin, Carol (1998). The essence of Empowerment: A Conceptual Model and a case illustration. *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 7(2), 223–238.

Lloyd, Peter, Jeffrey Braithwaite & Gray Southon (1999). Empowerment and performance of health services. *Journal of Management in Medicine* 13(2), 83–94.

Long, Ralph (1996). Empowerment – A management style for the millennium? *Empowerment in Organizations*, Vol. 4(3), 5–15.

Lyden, Julia A. & William E. Klingele (2000). Supervising organizational health. *Supervision* 61(12), 3–6.

Matikainen, Esko (1995). Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja käytännön toteutus työpaikalla. Teoksessa: *Hyvä työkyky*, 47–59. Toim. Esko Matikainen, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos.

Nakari, Risto & Pasi Valtee (1995). Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisöjen kehittämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Quinn, Robert & Grethen M. Spreitzer (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, Vol. 26(2), 37–50.

Rantanen, Jorma (1999). Tutkimuksesta työkyvyn ylläpitoon – tutkimuslaitoksen mahdollisuudet. Teoksessa: Hyvä työkyky, 17–24. Toim. Esko Matikainen, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos.

Scarnati, James & Betty Scarnati (2002). Empowerment: The key to quality. *The TQM Magazine* 14(2), 110–119.

Siitonen, Juha (1999). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun opettajakoulutuslaitos. Oulu: Oulun yliopisto.

Smith, Bryan (1997). Empowerment – The challenge is now. *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No 3, 120-122.

Taborda, Carlos (2000). Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends. *Cost Engineering* 42(10), 41–44.

Työturvallisuuskeskus (1998). Työsuojelutoiminta työpaikoilla. Helsinki.

Whetten, David, Kim Cameron & Mike Woods (1996). Developing management skills. Effective empowerment & delegation. London: Harper Collins Publishers.

Wilkinson, Adrian (1997). Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review* 27(1), 40–56.

Vogt, Judith & Kenneth Murrell (1990). Empowerment in organization. How to Spark Exceptional Performance. San Diego: Pfeiffer & Company.



## Hyvän johtajuuden mitta

**Harri Lammi**  
Talent Oy

### Johdanto

Jos kysyisimme itseltämme ”Kuka on ollut elämäni paras johtaja?”, useimmille meistä tulisi mieleen jokin henkilö elämän matkan varrelta. Jos kysyisimme itseltämme ”Kuka on ollut elämäni huonoin johtaja?”, tulisi meille myös tästä mieleen joku henkilö. Rohkaisevaa on, että sekä hyvästä ja huonosta esimerkistä saamme oppia. Hyvän johtajan määrittelemisen ei itse asiassa ole kovin vaikeaa. Voimme melko nopeasti kuvata hänet muutamilla sanoilla. Oppiaksemme ja kasvaaksemme hyviksi johtajiksi tarvitsemme kuitenkin monia esimerkkejä niin hyvästä kuin huonosta johtamisesta. Tarvitsemme myös uusia näkemyksiä, joita saamme keskusteluista, kirjoituksista ja niiden reflektoinnista omaan elämäämme ja työhömmä. Hyvä itsensä tunteminen, toimintatapojensa reflektointi ja keskustelun kautta saatu palaute ovat oleellisia välineitä sekä vahvuusiemme että heikkouksiemme ymmärtämisessä.

Esitän tässä tiivistetysti eri tutkijoiden ydinlöydöksiä johtamisesta ja reflektoin niitä oman kokemukseni kautta. Lopuksi pyrin tiivistämään johtamisen ydinasiat synteetiksi, jota olen omassa työssäni soveltanut.

Taustani on seuraavanlainen. Opiskelin fysioterapeutiksi Suomessa, ja kahden vuoden työkokemuksen jälkeen lähdin perheeni kanssa Afganistaniin. Kahdeksan ensimmäistä vuotta koulutin lukiosta valmistuneita afgaaninuoria fysioterapeuteiksi. Viimeiset 9 vuotta olin kansainvälisen organisaation toiminnanjohtajana Afganistanissa. Organisaatiomme oli kristillinen avustusjärjestö, joka keskittyi pitkäjänteisten kehitysyhteistyöprojektien toteuttamiseen hyvin vaativissa olosuhteissa. Kansainvälisen järjestöstämme teki se, että 120 ulkomaalaista työntekijäämme tulivat 16 eri maasta, ja lisäksi järjestössämme teki työtä noin 550 afgaanityöntekijää.

Opin asioita työtä tekemällä, opiskelemalla, organisaation hallituksen kanssa palautekeskusteluja käymällä, ja lukuisilta kollegoilta niin omassa kuin muissakin järjestöissä. Luontaiset vahvuuteni ovat strateginen ajattelu, ideointi ja oppiminen. Näistä oli paljon hyötyä työssä, mutta kohtasin myös omat heikkouteni. Toisten tutkimustöihin perehtyminen oli minulle rohkaisevaa. Sain jäsennehtyjä ajatuksia, vahvistusta ja ”ojennusta” johtamisestani. Mieleeni iskostuivat käsitteet ”tukeminen” ja ”kuunteleminen”. Ne olivat merkittäviä tekijöitä, jotka muovasivat kouluttamani johtotiimin työtä. Mutta samalla ne olivat käsitteinä toimintaperiaatteina rajallisia. Johtamisessa tarvitaan monenlaisia lähestymistapoja monenlaisiin tilanteisiin. Toivon, että tässä kootut tutkimustulokset ja löydöt auttavat sinua löytämään omia johtajan

lahjojasi ja rohkaistut refleктоimaan esiin tulevia asioita. Toivon myös, että rohkaistut ottamaan käyttöön sen, mikä resonoi sinussa ja on ajankohtainen elinikäisen oppimisprosessin tässä vaiheessa. Monet ovat johtaneet ja tutkineet johtajuutta, ja meillä on etuoikeus oppia heiltä.

## **Yllättävä tulos**

Olen ollut Harvard Business Review -lehden lukija noin kymmenen vuotta. Lukemalla näitä lehtiä olen saanut monia ideoita ja johtamiseen liittyviä asioiden hahmotuksia vuosien varrella. Eräs yllättävimmistä artikkeleista oli Jim Collinsin "Level 5 Leadership" (Collins J, 2005). Hyvän johtajuuden mitta voi todella olla yllättävä, näin ainakin tässä Collinsin tutkimuksessa. Huippujohtajilla, niin sanotulla viidennen tason johtajilla, on kaksi keskeistä ominaisuutta: 1) nöyryys ja 2) peräänantamaton päättäväisyys. Jim Collins on tutkinut 20 vuoden ajan pitkän aikavälin hyvin selviytyneitä ja menestyneitä yrityksiä ja organisaatioita. Hyvään menestykseen löytyi 7 tekijää. Kaksi tekijöistä liittyivät johtajuuteen: nöyryys ja peräänantamaton päättäväisyys.

Usein ajatellaan, että johtajan pitää olla karismaattinen ja voimakas hahmo. Collinsin tutkimus haastaa vakavasti tämän oletuksen. Esimerkkinä hän mainitsee Kimberly-Clark -nimisen yrityksen johtajan Darwin Smithin, jota ei pidetty mitenkään erityisen lahjakkaana toimitusjohtajan tehtävään. Kuitenkin kahdenkymmenen vuoden aikana yritys nousi hyvästä erinomaiseksi, ja siitä voitiin sanoa, että se on pitkällä aikavälillä erittäin menestyvä yritys. Darwin Smith oli hiljainen ja introvertti henkilö. Hänestä ei kirjoitettu maailman talouslehdissä. Kun hän jäi tehtävästään eläkkeelle, hän kuvasi työtään näillä sanoilla: "Tavoitteeni oli aina se, että olisin pätevä tehtävääni enkä koskaan lopunut tästä tavoitteestani". Kun tällaiselta johtajalta kysytään yrityksen menestyksen salaisuutta on vastaus usein: "Minulla on hyvät työntekijät". Tämän lisäksi Smith oli erittäin määrätietoinen yrityksen ydinosaamisen kehittämisessä. Hän määrätietoisesti luopui toimintasektoreista, jotka eivät kuuluneet ydinosaamiseen ja osti yrityksiä, jotka vahvistivat ydinosaamista. Monet eivät aluksi pitäneet tiettyjen toimialojen myymistä viisaana. Smith oli kuitenkin esimerkki johdonmukaisesta määrätietoisuudesta ja nöyrästä, työtiimilleen ansion antavasta johtajasta.

## **Avainkysymys**

Kerran erään kirjaston hyllyjä penkoessani silmäni osuivat pieneen kirjaan, jonka nimi oli "Effective Executive" (Drucker P, 1993). Sen kirjoittaja on edesmennyt johtamiskouluttaja Peter Drucker. Kirjan luettuani mieleeni jäi erityisesti yksi kysymys: "Mitä tuloksia organisaatiomme voi kohtuudella minulta odottaa?" Tämä kysymys piirtyi sydämeeni ja mieleeni. Afganistan on melko haasteellinen työympäristö. Turvallisuusasiat, organisaation jatkuva kehittäminen, kehitystarpeiden loppumaton lista, johtoryhmän kehittäminen ja valmentaminen, neuvottelut Afganistanin hallituksen kanssa ja jatkuva suhteiden ylläpitäminen rahoittajien kanssa teki työstä

intensiivisen. Työpäivien pituus ei tahtonut millään riittää. Uppouduin työhön täysin, mutta en koskaan ollut kysynyt itseltäni näin yksinkertaista kysymystä: "Mitä tuloksia organisaatio, sen hallitus ja työntekijät voivat minulta odottaa?" Tämän kysymyksen työstäminen aloitti prosessin, joka johti harvan ja valitun ydintehtäväni määrittämiseen.

Toinen esimerkki siitä, miten Drucker oli mestari löytämään oleellisen, löytyy siitä, miten hän teki erotuksen käsitteiden "effectiveness" (tehokkuus) ja "efficient" ("saada aikaan paljon") välillä. Havahduin itsekin tähän. Me voimme todellakin tehdä valtavan määrän asioita ja venyttää työpäivien pituutta ja saada aikaan vieläkin useampia saavutuksia. Tämä ei silti tarkoita, että olisimme tehokkaita! Ihminen voi tehdä valtavan määrän työtä ja silti jättää tekemättä oleellisen. Jos emme tee oleellisia ja keskeisiä asioita, emme ole tehokkaita. Tehokkuus on sitä, että tekee oikeita asioita!

Haluan vielä antaa rakennukseksi yhden Druckerin opetuksista. Hän tiivisti johtajan työt viiteen asiaan. Hän tiedosti erittäin hyvin sen, että johtajaa "tarvitaan kaikkialla" ja hänen aikaansa tarvitsevat lähes kaikki. Tähän selvyyttä tuodakseen hän sanoo, että tehokas johtaja keskittyy seuraaviin asioihin:

- a) hän tietää mihin hänen aikansa menee
- b) hän kysyy itseltään "mitä tuloksia minulta odotetaan?"
- c) hän rakentaa työyhteisön heidän vahvuuksien varaan ja kehittää kollegojaan
- d) hän keskittyy vain muutamaa ydinasiaan
- e) hän tekee vain harvoja mutta merkittäviä päätöksiä

## Tunneäly

Kolmas vakavasti otettava tutkimus tuloksia tuovasta johtajuudesta käsittelee tunneälyä (emotional intelligence). Daniel Goleman kirjoitti aiheesta vuonna 1995 julkaistussaan kirjassaan Emotional Intelligence (Goleman D, 1995). Tunneäly muodostuu itsetietoisuudesta, itsensä hallitsemisesta, sosiaalisesta tietoisuudesta ja sosiaalisista taidoista (Goleman D, 2000). Vuonna 1998 Goleman yhteistyössä konsulttitoimisto Hay & McBer tutkivat tehokasta johtajuutta. Tutkimukseen valittiin satunnaisesti 3,871 henkilöä 20,000:sta eksekutiivitason johtajasta. Tuloksena tutkimuksessa löydettiin kuusi erilaista johtamistyyliä, joista jokainen nousi eri tunneällyn osasta. Jokaisella kuudella johtamistyyllillä on tietynlainen vaikutus työpaikan ilmapiiriin. Tutkimus myös näytti toteen sen, että tehokkaat johtajat eivät käyttäneet vain yhtä johtamistyyliä, vaan itse asiassa melkein jokaista tyyliä yhden työviikon aikana.

On ilmeisen tavallista että johtaja ajattelee omaavansa jonkin tietynlaisen johtamistyylin. Johtajan vaarana on ajatella: "Tämä on johtamistyylini ja näin minä johdan aina". Hän voi jumittua tähän yhteen omaksuttuun tapansa johtaa. Tutkimus näyttää kuitenkin toteen sen, että vahvan tunneällyn omaava johtaja on tehokas, koska hän osaa käyttää erilaisia johtamistyyliä erilaisissa tilanteissa. Silloin kun johtaja tuntee itsensä, omat vaikuttimensa, osaa lukea työympäristöään ja sitä, miten

oma toiminta vaikuttaa työympäristöön, hänellä voidaan sanoa oleva vahva tunneäly. Tämän lisäksi tehokas johtaja osaa lukea työympäristön vaikuttimia ja miten ne vaikuttavat häneen. Hän toimii tilanteen mukaan, joskus olemalla valmentaja, joskus selviä komentoja antavana, joskus demokraattisena johtajana.

## Neljä pakkomiellettä

Hyvän johtajuuden mittaan kuuluu myös ajatus erinomaisen johtajan niin sanotuista pakkomielleistä (Lencioni P, 2003). Lencioni on yhdysvaltalainen johtamisvalmentaja. Hänen kirjansa ovat kertomuksia ja hyvin kansantajuisia, ja hänen kertomustyyliinsä voi jopa häiritä lukijaa, niin kuin se minuakin aluksi häiritsi. Hänellä on kuitenkin taito koota asiat ytimekkäästi. Kirjassaan *The Four Obsessions of an Extraordinary Executive* hän vertaa kahta yritystä, joilla on sama toimiala. Ensimmäisessä yrityksessä henkilöstön vaihtuvuus oli suuri vaikka tulostakin tuli. Toisessa ihmiset halusivat tehdä työtä, kasvu oli hallittua ja myös tulos oli hyvä. Jälkimmäisen yrityksen johtaja oli monen erehdyksen kautta löytänyt itselleen neljä asiaa, joihin hän keskittyi. Nämä olivat:

- i) koheesin johtotiimin kehittäminen
- ii) organisaation suunnan täsmentäminen
- iii) tämän organisaatiosuunnan ylikommunikointi
- iv) ihmisistä koostuvien resurssien kehittäminen suuntaa palvelevaksi.

Lencionin ajatus on itse asiassa äärettömän yksinkertainen – yksinkertainen siinä mielessä, että sitä ei ehkä aluksi ota edes vakavissaan. Kuitenkin jokainen, jolla on kokemus esimerkiksi keskisuuren organisaation johtamisesta, voi helpostikin huomata tämän käytännöllisen viisauden paikkansapitävyyden. Nämä neljä pakkomiellettä ovat asioita, mihin johtaja keskittyy. Onnistuneen johtamisen taustalla on luonnollisesti muitakin tekijöitä, kuten aktiivisen ja kriittiseen keskusteluun paneutuvan johtoryhmän kehittäminen ja sopivien henkilöiden valinta johtoryhmään. Lencionin ajatus organisaation suunnan täsmentämisestä on äärettömän tärkeä, samoin kuin suunnan ylikommunikointi. Suomalaisessa kulttuurissa meillä on taipumus ajatella ”kerran sanottu, aina selvä”. Tämä ei kuitenkaan toimi johtamisessa. Oleelliset ja keskeiset asiat kuten visio, missio ja jatkuva suunnan määrittäminen täytyy kommunikoida johdonmukaisesti ja siihen määrään asti että voimme puhua jopa ”ylikommunikoinnista”. Neljäs pakkomielle työntekijäjoukon kehittämisestä ja varustamisesta suunnan mukaisesti on myös tärkeä. Luontaisten vahvuuksien hyödyntäminen, toimintaperiaatteiden, sopivan organisaatiomallin luominen ja systeemien kehittäminen ihmisten kanssa heidän työnsä tukemiseksi on myös ikäänkuin pakkomielle hyvässä johtamisessa. Muussa tapauksessa ihmiset joutuvat usein ristiriitaisiin tilanteisiin ja huonosti toimivaan työyhteisöön.

## Mikä on laivan kapteenin tehtävä organisaatiossa?

Johtaja tarvitsee uudenlaisia kompetensseja yhä kiihtyvällä vauhdilla muuttuvassa maailmassa. Puhumme oppivasta organisaatiosta. Vaikka käsite ei ole aivan tuore, sitä on sovellettu esimerkiksi Suomessa yllättävän vähän.

Viides hyvän johtajuuden mitta on käsite oppivan organisaation rakentamisesta (Senge P M, 1990). Senge vie johtajuuden uuteen ulottuvuuteen: "Miten rakentaa oppivia organisaatioita?" Hänen avainkäsitteensä on organisaation muotoilu (design). Hän vertaa organisaatiota laivaan ja kysyy: Mikä on laivan (organisaatio) kapteenin (johtajan) tärkein tehtävä? Useimmat meistä vastaisivat tähän, että kapteenin tehtävä on ohjata laivaa. Senge haastaa olettamuksemme. Hänen mielestään kapteenin (johtajan) tehtävä on muotoilla laiva. Vain hyvin muotoiltu laiva voi suorittaa perustehtävänsä hyvin ja selviytyä niillä vesillä (markkinoilla) missä se "purjehtii". Puutteellinen muotoilu estää "laivan johtoryhmää" kääntämästä laivaa kapeassa väylässä. Laiva kääntyy vain hitaasti ja vaatii liian suuren kääntymistilan. On kapteenin tehtävä muotoilla organisaatio niin, että se pystyy toimimaan haasteellisessa toimintaympäristössä.

Oppivan organisaation tuntomerkkejä ovat:

- Dynaaminen strategiaprosessi, jossa
  - perustehtävä määritellään ja hiotaan
  - strategia katsotaan laajasti ja keskeisin osin (esim. BSC, jossa myös jatkuvat innovaatio ja oppiminen ovat osa strategiaa)
  - ihmisten johtamisessa toimitaan sen pohjalta, että heillä on itsessään motivaatio, oman arvon tunto, uteliaisuus ja halu oppia
- Tuottavan ja sopeutuvan oppimisen tasapaino
- Luovan jännitteen kanssa eläminen (visio ja tämän hetken realistinen tilanne)
- Johtajuus, jossa johtaja osaa
  - kouluttaa
  - valmentaa
  - palvella
  - fasilitoida keskustelua
  - tuoda pinnalle ajatusmallit ja käsitteet, jotka elävät työyhteisössä
  - kehittää organisaatiota systeemiajatteluun kasvamisessa

Yllä mainitut seikat ovat merkkejä oppivasta organisaatiosta ja ne kulminoituvat paljon sellaiseen johtamiseen, jota kutsutaan muotoiluksi. Johtajan työ on ikäänkuin arkkitehdin, psykologin, insinöörin ja opettajan työtehtävien yhteensulautuma.

## Synteesi

Kokemukseni mukaan johtamisen keskeiset arvot ja tehtävät löytyvät näiden viiden edellä mainitun mallin synteesistä. Kokemukseni on varmaankin myös seurausta

persoonallisesta tavastani oppia: haluan ideoida ja kehittää jotain uutta. Minun on vaikea ottaa puhtaasti jonkun ihmisen tekemää mallia. Asioita voidaan kehittää, aina voidaan oppia jotain uutta, ja näin ollen myös laittaa meille annettu luovuuden lahja aktiiviseen käyttöön.

Johtaminen onkin jatkuvaa oppimista – ainakin meidän aikanamme. On vaikea kuvitella johtajaa, joka ei kokisi tarvetta uudistua ja oppia. Oppimista tarvitaan jo arkipäiväisessä ihmisten johtamisessa, sillä työyhteisössä tulee lähes päivittäin vastaan asioita, joihin ei ole yksiselitteistä ja nopeaa vastausta. Oppivassa organisaatiossa etsitään oikeita kysymyksiä ja sen jälkeen ratkaisuja niihin. Usein johtajan tehtävien töiden lista on ylipitkä. Johtajan taipumus on katsoa työtään kysymällä ”Mitä kaikkea minun olisi nyt tehtävä?” Sen sijaan voimme oppia kysymään ”Mitä tuloksia minulta voidaan odottaa?” Kysymyksen asettelussa on huikea ero.

Oma kokemukseni ”hyvän johtajuuden mitasta” on synteesi, joka vastaa kysymykseen ”Mitä organisaatio voi minulta odottaa?”

1. Kehittää johtotiimiä
2. Täsmentää suuntaa
3. Johtaa ihmisiä kokonaisvaltaisesti
4. Muotoilla organisaatiota

Tämä ei tarkoita, että olisin jo oppinut hyvän johtajuuden. Toivon, että saisin olla elämän matkan mittaisella oppimisen polulla. Arvostan suunnattomasti niitä, jotka ovat avanneet johtamiseen ydinkysymyksiä kirjoittamalla, puhumalla ja keskustelemalla.

## **Tiivistelmä neljästä tehtävästä**

### **a. Johtotiimin kehittäminen**

Organisaatio jossa tein työtä Afganistanissa, toimi alkuvuosinaan puhtaasti yhden johtajan varassa. Itsekin aloitin toiminnanjohtajantyöni tällaisesta asetelmasta. Olin myös itse osittain vaikuttamassa asetelman syntyyn. Tulin kuitenkin huomaamaan, että perinteinen linjajohtamisen periaate organisaatiossa ei toiminut. Liian usein kommunikaatio katkesi linjan yhdessä kohdassa ja samalla koko johtamisen linja tulehtui. Huomasin myös, että strategian linjauksessa täytyi olla enemmän kuin johtaja. Siinä tarvittiin johtotiimiä, joka yhdessä ottaa vastuun strategian kehittämisestä ja seurannasta. Linjajohtajat tosin kyllä aika ajoin tapasivat toisiaan mutta vain projektikoordinaation merkeissä ja sekin oli epäsäännöllistä. Se mikä puuttui, oli johtotiimi, joka yhdessä määritteli strategiset linjaukset ja yhdessä ottaisi vastuun koko organisaation kehittämisestä haluttuun suuntaan, eikä vain omien sektoreidensa kehittämisestä.

Patrick Lencioni on oikeassa sanoessaan, että johtajan tärkein tehtävä on kehittää koheesi johtotiimi (johtoryhmä) ja valmentaa sitä. Eräs suurimmista

haasteista tällaisen johtoryhmän kehittämisessä meidän suomalaisessa organisaatiokulttuurissamme on johtotason rakentavan konfliktin keskustelut. Johtajalta tarvitaan työnäkyä ja nöyryyttä, että hän voisi olla kehittämässä työkokouksia siihen suuntaan, että niissä puhuttaisiin strukturoidusti ja palavasti käsillä olevista asioista. Tällöin saadaan luotua myös johtoryhmän omistajuutta päätöksiin. Päästösten omistaminen ja niihin sitoutuminen usein joko rakentaa ja hajottaa organisaation.

b. Suunnan täsmentäminen

Toinen hyvä johtajuuden mitta on jatkuva suunnan täsmentäminen. Joku voi ajatella, että miksi suuntaa pitää täsmentää jatkuvasti. Tarkoitan tässä tietenkin periodista suunnan täsmentämistä, joka tapahtuu esimerkiksi neljä kertaa vuodessa. Miten muuten on mahdollista, että suuren globaalit yritykset jäävät lyhyessä ajassa (vuodessa tai kahdessa) taakse kilpailijoistaan? Puute on usein juuri suunnan täsmentämisessä.

Suunnan kommunikointi on suuri haaste. Suomalaisena ajattelin aina viime vuosiin asti, että riittää kun asia (suunta) on kerran sanottu organisaatiolle, johtotiimille ja työtovereille. Lencionin ajatuksen haastoivat minut tässä muuttamaan käsityksiäni. Suuntaa pitää itse asiassa ylikommunikoida.

Suunnan määrittäminen ja tarkistaminen on juuri johtajan tehtävä. Ellei hän sitä tee, sen tekevät joko muut organisaation sisällä tai ulkopuolella (kilpailijat). Itse perussuunta ja perustehtävä eivät muutu usein. Strategiset linjaukset muuttuvat, eli se mihin, miten ja milloin resursseja suunnataan. Myös strategisen aseman määrittäminen täytyy olla tuore ja mielestäni ainakin kaksi kertaa vuodessa määritettävä.

c. Ihmisten kokonaisvaltainen johtaminen

Johtamisen ongelmaksi muodostuu hyvin helposti ihmisten aliarvioiminen ja stereotyyppinen lukeminen. Ihmiset ovat kuitenkin yrityksen ja organisaation voimavara. Jokaisella työntekijällä on useita luontaisia vahvuuksia. Luontaisia vahvuuksia on taas kymmeniä erilaisia. Jokaisella ihmisellä on myös tietty tarve "autonomiaan" eli itsenäiseen työn- ja päätöksentekoon. Jokainen ihminen myös tarvitsee tukea työssään ja useimmille on tärkeää saada tehdä työtä vuorovaikutuksessa, keskustellen sellaisista asioista kuten

- "Miten työni edistyy?"
- "Onko minulla riittävät resurssit työni tekemiseen?"
- "Millä tavalla työpanokseni vaikuttaa koko organisaation työhön?"
- "Mihin suuntaan organisaatiomme on menossa?"

Jokaisella ihmisellä on myös sisäisen tarve oppia ja kehittää työtään. Eräs johtamisen suurimpia haasteita on luoda edellytykset tälle sisäänrakennetulle tarpeellemme oppia ja kehittyä. Jos tässä onnistutaan saadaan myös huikea määrä lisää innovatiivisuutta organisaatioon, mikä pitkällä tähtäimellä vaikuttaa myös tuottavuuteen ja rahalliseen tulokseen.

Vahvuuspohjainen organisaatio ja jatkuvat oppimisen puitteiden luominen johtaa myös relevanttiin ja resonoivaan organisaatiomalliin.

d. Organisaation muotoilu

Organisaation muotoilu itse asiassa koostuu yllä mainituista tekijöistä. Olemme tottuneet puhumaan organisaatorakenteesta. Meillä on perinteiset organisaatiokaaviot, jotka näyttävät kuka on missäkin asemassa ja kuka raportoi kellekin. Kun yrityksellä tai organisaatiolla on taloudellisesti ahtaat ajat käydään yt-neuvotteluja, karsitaan organisaatiota ja tehdään uudelleenjärjestelyjä.

Yritysten tulevaisuus on horjuvalla pohjalla, jos puhumme vain uudesta organisaatiokaaviosta. Se oikeastaan paljastaa sen, että organisaatiomuotoilu ei elä eikä toimi organisaatiossa. Laivaa ei ole muotoiltu jatkuvasti toimimaan perustehtävänsä mukaisesti ja niillä toimintavesillä, missä se liikkuu. Organisaatio kokee negatiivisia yllätyksiä ja hätäjarrutustilanteita.

Organisaatiomuotoilu on laaja käsite, joka on pohjimmiltaan oppivan organisaation kehittämistä. Siinä ihmiset nähdään voimavarana. Rakenteet ovat vain palvelemissa perustehtävää. Strategiaprosessi on dynaaminen ja jatkuva oppiminen sekä luovan jännitteet ylläpitäminen ovat keskeisiä ja aktiivisia osia organisaatiota. Organisaation muotoilua ei voi pukea tiiviisti vain joksikin käsitteiksi. Se on yksinkertaisesti organisaation johtamista muotoilemalla, muotoilemalla laivaa tarkoitukseensa sopivaksi kunkin ajan toimintaympäristössä.



## Lähteet

Breen A. Leadership: An Introduction to Fundamental Concepts and Styles.  
[www.cwru.edu/med/](http://www.cwru.edu/med/)

Collins, J. (2005). Level 5 Leadership. The Triumph of Humility and Fierce Resolve. Harvard Business Review, July-August 2005.

Ducker, P. (1993). The Effective Executive. Harper Business, New York 1993

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ? Bantam Books, New York.

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, March–April 2000.

Lencioni, P. (2000). The Four Obsessions of an Extraordinary Executive. JB Bossey-Bass, San Fransisco, 2000.

Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. SLOAN Management Review. Volume 32, Number 1, Fall 1990.

## *Looking coaching leadership through LMX-theoretical lenses: A future research agenda*

**Liisa Mäkelä & Riitta Viitala**

Vaasan yliopisto, johtamisen laitos



### **Abstract**

The purpose of this paper is to examine affiliations between a literature on managerial coaching and a literature on Leader-Member Exchange theory (LMX). The origins of this theoretical paper was our debate about coaching as one of the topical flavors in leadership literature. Coaching has been defined as a leadership style which empowers employees to exceed prior levels of performance (Evered and Selman, 1989). We noticed that researchers at least to some extent describe leaders' characters and activities which boost performance and learning among followers, but they do not tell us much about dyadic relationships between leaders and followers that advance them. In this paper we argue that the relationship perspective is worth a closer look in research when trying to find deeper understanding of coaching as a means for empowering people and developing performance. We benefited LMX in answering the question: "How could we describe dyadic relationships between leaders and followers that advance learning and performance"? The study findings indicate that only a few hints can be found concerning a coaching leader-member-relationship and a lot more profound research is needed.

### **Introduction**

Especially since Argyris' and Schon's work at the end of the 1970s organizations has been investigated as learning entities and their learning processes have interested many (e.g. Argyris 1977, 1999; Argyris and Schon, 1978; Shrivastava, 1983; Senge, 1990a; Pedler et al, 1991; Dixon, 1999). In the strategic management literature it has widely been proclaimed that in a continually changing environment the crucial factor for the company is a capability to learn and renew. Thus, as Carlsson, Keane and Martin (1979) proposed decades ago: "When organizations are viewed as learning systems, the manager's role can be viewed as one of providing leadership in the learning process".

In spite of the considerable attention to the importance of leaders and managers in building learning organizations (e.g. Pedler et al., 1991; Senge, 1990a, 1990b; Watkins and Marsick, 1993), comparatively little empirical evidence has been gathered on more concrete leadership issues like what kind of specific leadership should be applied in order to foster organizational learning. Thus, in tandem with emerging conversation of learning organizations and organizational learning in

organization research, there appeared several new perspectives in leadership literature with concentration of fostering change, creativity and transformation in organizations. The topic has been discussed from most traditional perspectives on leadership in literature: styles, leaders' roles and leaders' tasks in order to promote learning in an organization. Additionally there is some evidence of a personality trait approach.

Some advances in the subject have been made in literature using a variety of terms. Transformative leadership (Burns, 1978; Bass, 1982; 1985; 1990) has been defined as leadership that creates excellent performance in communities of work. Additionally there have been discussions of the roles of a leader in learning organization (Senge, 1990b, 2000; Agashae & Bratton, 2001; Popper et al., 2000) and leaders as facilitators (Weaver and Farrell, 1997; Bowerman & Collins, 1999; Ellinger, et al., 1999; Ellinger, Watkins & Bostrom, 1999; Macneil, 2001). The literature has brought in the idea that leaders would assume roles as teachers (Cohen and Tichy, 1998; Senge, 1990a, 1990b), leaders of learning (Argyris, 1993) and coaches (Conger, 1993; Slater and Narver, 1995; Peterson and Hicks, 1996, Lloyd and Feigen, 1997; Bartlett and Ghoshal, 1997; McGill and Slocum, 1998; Ellinger and Bostrom, 1999).

Some research and definitions have been made on the basis of how leaders facilitate their employees' learning within learning organizations. The behavior approach, which emphasizes what leaders and managers do, has been emphasized to examine the content of managerial activities in an effort to classify those activities and behaviors into role categories and taxonomies. The well-known two-dimensional model which refers to learning and renewing in organizations is the model of transformative and transactional leadership (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990). Transformational leadership is the style that generates development and change in an organization through five factors: idealized attributes, idealized behaviors, inspirational motivation, individualized consideration, and intellectual stimulation. Inspiration is, for example, shown in communicating high expectations; intellectual stimulation shows, for example, in promoting intelligence and careful problem solving; and individualized consideration shows, for example, in giving personal attention and coaching. Transformational leaders possess good visioning, rhetorical, and impression-management skills, and they use those skills to develop strong emotional bonds with followers to exceed their present level of performance. The emphasis is on a leaders and the emerging picture is very idealizing.

Change-oriented leadership style has been introduced as the third dimension as an extension to a traditional two-dimensional model of task-oriented style and person-oriented style (Ekvall & Arvonen, 1991). This third leadership style depicts a leader who creates visions, accepts new ideas, makes quick decisions, encourages cooperation, is overcautious and does not stress plans that must be followed. On the basis of the classical Ohio questionnaire, also another three-dimensional model has been formulated. According to it, the new dimensions or styles of management were change-oriented, development-oriented and task-oriented management (Lindell & Rosenqvist, 1992). The traditional person-oriented style was now replaced by change-oriented style, in which person-orientation and change initiation are emphasized. That indicated that the person-oriented managers are at the same time

good at maintaining group cohesiveness and creating positive climate, and pick up new ideas and question their own beliefs. Also this discussion was concentrated on a leader and his/her behavior.

One of the most famous concepts attached to leadership in Finland lately is that of coaching. A concept of a coach has a strong metaphorical meaning. Originally the ideas has been transferred from the world of sports as early as thirty years ago by Harvard Business School professor J. Sterling Livingston, who produced one of the first management videos featuring a legendary athletics coach Bob Timmons (Chiaramonte and Higgins, 1993). Most definitions of managerial coaching comprise notions of empowering people to make their own decisions, unleashing their potential, enabling learning, and improving performance (Rogers, 2000). Gilley and Boughton (1996), for example, defined coaching as a process of improving performance by developing synergistic relationships with employees through training, counseling, confronting, and mentoring. Here we come to conclusion that coaching refers explicitly to the special relationship between leaders and their subordinates.

In leadership studies the dyadic relationships between leaders and their followers are in the focus especially in Leader-Member Exchange theory (LMX) (Dansereau, Graen & Haga 1975; Graen & Cashman 1975; Graen, Novak & Sommerkamp 1982). LMX is based on the argument that a leader always creates a unique exchange relationship with each of his/her follower. These relationships differ from each other in quality, varying from high to low. Sometimes the differentiation to a leader's in- and out-group is used to show how some of the dyadic relationships have developed into the different stages. When a leader and his/her follower reciprocate, get along well, are useful for each other, put a lot effort to nurture the relationship and accomplish shared tasks together, the relationship is high in quality and these followers are part of their leaders in-group. On the other hand, a low-quality relationship may be based just on the work contract, and both parties are not even trying to develop their relationship. These followers are part of the out-group. Previous studies have shown that the quality of the relationship relates also to how followers experience and interpret their leader's behavior. Thus, the experience of the relationship is basically individual.

To conclude, because the interplay between individuals is a very central element in the concept of coaching, the aim of this study is to bring together the literature of coaching and LMX and provide a research agenda in which the questions and needs for future research is discussed.

## **Coaching as a Leadership Style that Boosts Learning**

The literature on leaders as coaches is still comparatively immature. Most of the discussions have been presented in normative literature (e.g. Gilley and Boughton 1996; Hudson, 1999; Räsänen 2008). Only a comparatively few empirical research papers can be found during the last 15 years. The pioneers among researches are Alexander Ellinger with his associates, who has contributed the picture by describing coaching leaders on the basis on qualitative studies (Ellinger and Bostrom, 1999, 2002; Ellinger, Watkins and Bostrom, 1999; Ellinger, Ellinger and Keller 2005).

Ellinger and Bostrom (1999) separated two paradigms in conversation of leaders as coaches. The first of them, the control-dominate-prescribe paradigm, refers to the coaching model where the coach prescribes, directs and controls the behavior of the employee. The second is called empowerment paradigm, which refers to a coach who motivates and encourages the employees to learn, and helps to test assumptions, understand patterns and relationships among people, organizations, and events. Coaching in the last paradigm is highly learner centered and focuses on collaboration and discovery. In this article we are committed to the last paradigm.

The headlines often refer to managerial coaching as a special style of leadership which improves work performance (Evered and Selman, 1989; Popper and Lipshitz). Some authors have suggested that it is positively associated with job-related performance (e.g. Redshaw, 2000; Grant and Cavanagh, 2004; Hannah, 2004), improved customer satisfaction (Kiger, 2002), better job satisfaction and supervisors' perceptions of their subordinates' job-related performance (Ellinger et.al. 2005).

Managerial coaching has been seen as a part of the day-to-day relationship between a supervisor and an employee. What then are the distinctive features of coaching in that relationship? The essential part of it is constructive feedback which generates a feeling that people are respected and valued (Goodstone and Diamante, 1998; King and Eaton, 1999). According to Ellinger et al. (2005), by giving feedback, effective performance is reinforced, ineffective performance is identified, and employees will know if their performances meet the expectations of their managers or supervisors, or the requirements of the firm's customers. Another aspect that is often associated in coaching is mutual trust. A leader who acts as a coach believes that people are worth developing and that goals and new possibilities can be accomplished through collaboration. (Barry, 1992; Phillips, 1994; Rogers, 2000.). Trust is needed also in delegating, in which coaches are proficient and prepared to accept short-term failures if they lead to long-term development (Rinke, 2001). Maister (1997) captured the new leadership challenge this way: "Good leaders must be effective coaches that are supportive and nurturing". A leader's communications skills have been repeated in the literature as an important element of coaching skills. It has been analysed as a capability for questioning, listening, giving and receiving feedback, communicating and motivating (Hankins and Kleiner, 1995). For example, Orth et al. (1987) contended that coaches need interviewing skills when they present open-ended and reflective questions to employees to encourage them to rethink what they may have not have considered previously. Ellinger et al. (1999) emphasized a leader's capability to engage in an open conversation with employees in one-on-one meetings or in work group settings with the intent of openly and honestly to discuss problems, working towards solutions together, and generally bringing closure to issues.

Ellinger and Bostrom (1999) used the critical incident technique in asking 12 leaders to describe their ways to facilitate their employees' learning. On the basis of 322 data strips, thirteen behavior sets were clustered as an empowering cluster, which was oriented toward managers' behaviors of attempting to give more power and authority to employees, and as a facilitating cluster, which was oriented toward managers' behaviors that promoted new levels of understanding, new perspectives, and offered guidance and support to their employees to foster learning and development.

Managers enacted four types of empowering behavior sets: 1) question framing to encourage employees to think through issues, 2) being a resource – removing obstacles, 3) transferring ownership to employees, and 4) holding back and not providing the answers. The nine types of facilitating behavior sets were: 1) providing feedback to employees, 2) soliciting feedback from employees, 3) working it out together – talking it through, 4) creating and promoting a learning environment, 5) setting and communicating expectations – fitting into the big picture, and 6) stepping into other to shift perspectives, 7) broadening employees' perspectives getting them to see things differently, 8) using analogies, scenarios, and examples, and 9) engaging others to facilitate learning represent the final two behavior sets in this cluster. Ellinger's and Bostrom's work make a clear contribution to the contents of coaching, but it still ignores the followers' perspective. A leader is in focus and followers diverse needs and expectations are not taken into account.

Viitala (2004a) developed a framework for knowledge leadership in multi-method research. The overall picture of coaching leadership contains the main roles and tasks in them: 1) orienteering learning, 2) creating climate that supports learning, 3) supporting learning processes on group and individual level, and 4) being a role model. As an orienteer of learning, leaders make visible and bring to common dialogue all information that helps to see in what direction and on what issues there is a need to learn just as visions, strategies and goals of an organization and a unit, clients' needs and feedback and quality measurements. As creators of climate, leaders make interventions to make the climate of the community of work safe and supportive in order to facilitate learning. As supporters of learning processes, leaders build and support learning processes both on individual and group level. As a fourth dimension can be seen the leaders' own behavior as role models in learning and development. The research pointed out that knowledge leadership takes place both in the relationship between a leader and a subordinate, and at group level in community of work. It is not a one-way influencing on followers by the leader, but common and participative processes at the workplace. All the leaders in data were evaluated as coaches by all of their followers. The results indicated that a single leader's coaching skills were experienced very differently by different followers. Thus, the study was not focused more thoroughly on the dyadic relationships, so the emerged question remained unanswered: Why and how do the experience of coaching vary with different leader–follower relationships?

To conclude, as the review of coaching – and more broadly the knowledge leadership literature has shown, the dynamic relationship between leader and follower is one of its basic elements. An important aspect of the leadership process is the dyadic relationship that leaders have with their individual followers (Boyd & Taylor 1998; Vatanen 2003). The main approach within the leadership literature contributing to understanding these relationships is called Leader-Member Exchange and therefore it is reviewed next.

## **Perspective to Dyadic Leader-Member Relations**

Leader-member exchange theory (Dansereau et.al. 1975; Graen & Cashman 1975; Graen, Novak & Sommerkamp 1982) has a long history. It originates to researchers' desire to withdraw from traditional, supervisor-oriented leadership research. Until then, leadership research was interested in the traits which made some people good leaders, or in the special behavioural styles which good leaders cultivated. Leaders assumed to behave in similar ways towards all of their followers. Challenging that view, LMX focused on dyadic relationships in organisations and on the question of how leadership occurs between two organisationally related individuals, the leader and the follower.

LMX is based on the argument that leaders and their followers create dyadic working relationships which differ from each other in quality. Leader–follower relationships are mutually constituted and co-produced (Collinson 2005a; 2005b; see also Bligh & Schyns 2007; Mäkelä, 2009). Reciprocity is fundamental within the dyadic exchange relationship (Collinson 2005a; 2005b). In terms of reciprocity, two aspects have been distinguished in leader-member exchanges: firstly, attention to the subordinate by the leader, and secondly, assistance of the leader by the subordinate (van Dierendonck, Le Blanc & van Breukelen 2002). The status of these relationships is seen as a continuum with high-quality relationships at one end and low-quality leader–follower dyads at the other (Liden & Maslyn 1998; for a review, see also Schriesheim, Castro & Coglisier 1999). Relationships between leaders and their followers are supposed to develop rather quickly and then remain stable. The quality of exchange is determined by mutual reciprocity and the level of regard displayed by both members of the dyad (Klieman, Quinn & Harris 2000). Moreover, LMX studies have been focused also to explore what kind of background issues affect the nature of these LMX dyads. Such issues that have been found are commonly linked to similarity attraction (Byrne 1971). Similarly, studies focusing on outcome level, organizational efficacy aspects and individual well-being found these issues to be related to the quality of such dyadic work relationships (McCuiston, Wooldridge & Pierce 2004; Graen & Uhl-Bien 1995).

While the focus of this investigation is the relationship, the level of analysis can vary as the relationships can be examined at the level of the group, the dyad or the individuals within the dyad (Graen & Uhl-Bien 1995). The most well-established way to study LMX relationships had been to collect the data from subordinates using LMX7 (refs) scale. There have been studies which have used data from both partners of the dyad but usually superiors and subordinates ratings about LMX have not been in line with each other and therefore it is suggested that LMX is different construct for both entities of the dyad.

All in all, the differentiation among the same superior's followers raises questions of equality and justice. It is suggested that leaders must offer opportunities to subordinates to improve the quality of leader-member relationships (Graen & Uhl-Bien 1995). For example, superiors may create a supportive and open atmosphere, increase the number and type of challenging assignments and projects, set higher standards and provide positive feedback to out-group members (e.g. Hackman & Johnson 1996, cited in Lee 2001). One way in which subordinates can reciprocate in

these relationships is by either enlarging or limiting their roles so that they either only follow the contract or extend their behaviors beyond normal role requirements (Bhal 2006). Next, after these literature reviews, the future research agenda which shows how these fields of leadership research can contribute each other is presented.

## Discussion

We found out that a coaching as a leadership style has been defined and described more on a basis of intuitive reasoning than as a result of an empirical research. Additionally we noticed that the main perspective in literature on coaching focused on a leader: leader's behavior as a coach, leader's tasks and skills needed in coaching. Thus, many indications could be found in the literature concerning the relationship between a leader and a follower. For example, according to it, the coaching leader–follower relationship comprises open communication, trust, appreciation and nurturing. It seems that implicitly the coaching literature admits the crucial importance of a relationship between a leader and his/her followers, but the focus of a research has not until now been on the relationship. We also found some empirical evidence that a coaching leader may appear differently to different subordinates (Viitala 2004a, 2004b). Some of the followers may evaluate him/her as an active coach, when some do not. As a result, it is necessary to outline a clearer picture of coaching in dyadic LMX relationships which differ from each other in quality.

The literature on the LMX-theoretical approach exposed some interesting speculations. First, a leader may act mostly as a coach with in-group followers, who learn and develop through close co-operation, intensive dialogue and participating with a leader. Second, those followers in out-group may continually diverge from the in-group members in knowledge, skills and performance, because of less knowledge sharing, delegating and feed back by the leader. Third, those in out-group may be the most important group of followers, that could benefit a coaching behavior of a leader.

In this paper we argue that the relationship perspective is worth a closer look in research when trying to find deeper understanding of coaching as a means for empowering people and developing performance. We benefited LMX in answering the question: "How could we describe dyadic relationships between leaders and followers that advance learning and performance"? The study findings indicate that only a few hints can be found concerning a coaching leader-member-relationship and a lot more profound research is needed.

As a result we have formulated some research questions for our further empirical studies:

- Do the leaders whose behavior can be defined as coaching create LMX relationships which are higher in quality than those leaders who do not act as a coach?
- Do the coaching leader have more similar LMX relationships with his/her subordinates than the leaders who are not coaches? (And: Are the coaching leadership related to group structure in the organization?)



- Do the subordinates' appraisals about their leader's coaching behavior vary depending on how they rate the quality of their LMX relationship?
- How do the need for coaching vary in the diverse group of subordinates?

Furthermore, further research is needed to focus on development of LMX relationships and coaching leadership. It has been argued that LMX relationships develop quickly and remain stable. Thus, longitudinal research is needed in order to see, if and how LMX relationships may change when supervisors' awareness about coaching tasks and skills is intentionally awakened through training and development programs. The study could result some important practical implications. Moreover, even though the previous research has highlighted the problems which have been linked to the questions on how to measure the quality of LMX, very few of those studies have been analyzed the measurement scales (LMX7 and LMX-MDM) which have been dominant within LMX research during last decades. We suggest that future research need to focus on the development of the measurement scale which aims to focus on the relationship itself, not only ones perceptions about another partner of the dyad.

## References

- Agashae, Z. and Bratton, J. (2001), Leader-follower dynamics: developing a learning environment, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, No. 3, pp. 89–102.
- Argyris, C. (1977), Double-loop learning in organizations?. *Harvard Business Review*, September–October/1977, pp. 115–124.
- Argyris, C. (1993), Education for leading-learning, *Organization Dynamics*, Vol. 21, No. 3, pp. 5–17.
- Argyris, C. and Schon, D. (1978), *Organisational teaming: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, MA.
- Argyris, C. and Schön, D. (1978), *Organizational Learning*. Blackwell Publishers, Cambridge.
- Argyris, C. (1999), *On organizational Learning* (2nd edition). Blackwell Publishers, Massachusetts.
- Barry, T. (1992), "Techniques: The manager as coach", *Management Development Review*, Vol. 5 No. 6, pp. 9–13.
- Bartlett, C.A. and Goshal, S. (1997), The myth of the generic managers: New personal competencies for new management roles? *California Management Review*, Vol. 40, No.1, pp. 92–116.
- Bass, B.M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organization Dynamics*, Winter, pp. 19–31.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. The Free Press, New York.
- Bass; B.M. (1982), Intensity of Relation, Dyadic-Group Considerations, Cognitive Categorization, and Transformational Leadership, in Hunt, J.G., Sekaran, U. and Schriesheim, C.A. (Eds.), *Leadership. Beyond Establishment Views*, University Press, Southern Illinois.
- Bhal, K. (2006). LMX-citizenship behavior relationship: Justice as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 106–117.

Bligh, M & Schyns, B. (2007). Leading question: The romance lives on: Contemporary issues surrounding the romance of leadership. *Leadership*, Vol. 3.

Bowerman, J. and Collins, G. (1999), The coaching network: A program for individual and organizational development, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 11, Nr. 8, pp. 191–97.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.

Byrne, D. (1971), *The Attraction Paradigm*, New York: Academic Press.

Carlsson, B., Keane, P. and Martin, J.B. (1979), R & D Organizations as learning systems, in Kolb, D., Rubin, I. and McIntyre, J. (Eds.), *Organizational Psychology. A Book of Readings*, pp. 36–46. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Chiaramonte, P. and Higgins, A. (1993), Coaching for high performance, *Business Quarterly*, Vol. 58, Iss. 1, pp. 81–88.

Cohen, E. and Tichy, N. (1998), Teaching: The heart of leadership, *The Healthcare Forum Journal*, Vol. 41, No. 2, p. 20.

Collinson, D. (2005a). Questions of distance. *Leadership*, Vol. 1, No. 2, pp. 235–250.

Collinson, D. (2005b). Dialectics of leadership. *Human Relations*, Vol. 58.

Conger, J.A. (1993), Training leaders for the twenty-first century, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 3, No. 3, pp. 203–218.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, No. 46.

Dixon, N. (1999), *The Organisational Teaming Cycle: How We Can Team Collectively*, McGraw-Hill, Aldershot.

Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991), Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 7, No. 1.

Ellinger, A. D., Watkins, K.E. and Bostrom, R.P. (2000) Managers as facilitators of learning in learning organizations: A rejoinder to Dirkx's invited reaction, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 11, No. 4, pp. 403–409.

Ellinger, A.D, Watkins, K.E. & Bostrom, R.P. (1999), Managers as facilitators in learning organizations, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10, Nr. 2, pp. 105–25.

Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. (1999), Managerial coaching behaviors in learning organizations, *Journal of Management Development*, Vol. 18, No.9, pp. 752–71.

Ellinger, A. E., Ellinger, A .D. and Keller, S.B. (2005), Supervisory Coaching in a Logistics Context, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 35, No.9, pp. 620–637.

Evered, R. D. and Selman, J. C. (1989), Coaching and the Art of Management, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Autumn, pp.16–32.

Gilley, J. W., & Boughton, N. W. (1996), *Stop managing, start coaching*. New York: McGraw-Hill.

Goodstone, M.S. and Diamante, T. (1998), Organizational use of therapeutic change: Strengthening multi-score feedback systems through interdisciplinary coaching, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 50, No. 3, pp. 152–63.

Graen, G. B., Cashman, J. (1975), A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds) *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press, pp.143–165.

Graen, G., Novak, M. & Sommerkamp, P. (1982), The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30.

Graen, G.B., & M. Uhl-Bien (1995), Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, No. 6, pp. 219–247.

Grant, A.M. and Cavanagh, M.J. (2004), Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 2 No. 1, pp. 7–21.

Grow, G. (1991), The staged self-directed learning model, in Long, H.B. and associates (Eds), *Self-directed learning for adults*, London: Longman Group, pp. 195–201.

Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (1996), *Leadership: A Communication Perspective*. (2nd ed.). Prospect Heights, IL: Waveland.

Hankins, C. and Kleiner, B.H. (1995), New developments in supervisor training, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 27, No. 1, pp. 26–32.

Hannah, C.J. (2004), Improving intermediate skills through workplace coaching: A case study within the UK rail industry, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 2, No. 1, pp. 22–49.

Hill, L. A. (2004), New manager development for the 21st century. *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 3, pp.121–126.

HR Focus (1999), Corporate coaching growing as retention tool, *HR Focus*, Vol. 76, No. 10, pp. 4–5.

Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kiger, P.J. (2002), Why customer satisfaction starts with HR, *Workforce*, Vol. 81, No. 5, pp. 26–31.

King, P. and Eaton, J. (1999), Coaching for results, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31, No. 4, pp. 145–8.

Klieman, R., Quinn, J. & Harris, K. (2000), The influence of employee-supervisor interactions upon job breadth. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15.

Lee, J. (2001), Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, No. 4, pp. 574–589.

Liden, R. & Maslyn, J. (1998), Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, Vol. 24.

Lindell, M. and Rosenqvist, G. (1992), Is there a third management style, *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 41; No.3, pp.171–98.

Lloyd, B. and Feigen, M. (1997), Real change leaders: the key challenge for management today, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 18, No. 1.

Macneil, C. (2001), The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, No. 6, pp. 246–53.

Maister, D. H. (1997), Why should I follow you?, *Management Review*, Vol. 86, Iss. 9, pp. 47–50.

- McCuiston, V. E., Wooldridge, B. R. & Pierce, C. K. (2004), Leading the diverse workforce: Profit, prospects and progress. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 73–92.
- McGill, M.E. and Slocum, J.W. (1998), A little leadership, please, *Organizational Dynamics*, Vol 26, No. 3, pp. 39–49.
- Mintzberg, H. (2004). Leadership and management development: An afterword. *Academy of Management Executive*, Vol.18, No. 3, pp.140–142.
- Mäkelä, L. (2009). Women's Leader-Member Relationships during Pregnancy and the Return to Work. *Acta Wasaensia*. No. 204. Vaasa: University of Vaasa.
- Orth, C.D., Wilkinson, H.E. and Benfari, R.C. (1987), The manager's role as coach and mentor, *Organizational Dynamics*, pp. 56–74.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991), *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill Book Company, Europe.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1997), *The Learning Company, a Strategy for Sustainable Development*, 2nd edition, McGraw-Hill, London.
- Peterson, D. B. and Hicks, M. D. (1996), *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions, Inc.
- Phillips, R. (1994), Coaching for higher performance, *Management Development Review*, Vol. 7, No. 5, pp. 19–22.
- Popper, M. and Lipshitz, R. (2000), Installing mechanisms and instilling values: The role of leaders in organizational learning, *The Learning Organization*, Vol. 7, No.3, pp. 135–44.
- Redshaw, B. (2000), Do we really understand coaching? How can we make it work better?, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No. 3, pp. 106–8.
- Rinke, W.J. (2001), Leading for results, *Executive Excellence*, Vol. 18, No. 3, p. 12.
- Schriesheim, C. A. & Castro, S. L. & Coglisier, C. C. (1999), Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly.*, Vol. 10, pp. 63–113.
- Senge, P. (1995), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of a Learning Organisation*, Random House, Sydney.
- Senge, P. M. (1990b), The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 7–24.

Senge, P.M. (1990a), *The fifth discipline*, Doubleday, Currency.

Shrivastava, P. (1983), "A typology of organisational learning systems", *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 1–28.

Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995), Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, No. 59, pp. 63–74.

Thomas, K. and Allen, S. (2006), The learning organisation: A meta-analysis of themes in literature, *The Learning Organization*, Vol. 13, Iss. 2/3, pp. 123–139.

van Dierendonck, D., Le Blanc, P. & van Breukelen, W. (2002), Supervisory behavior, reciprocity and subordinate absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, pp. 84–92.

Viitala, R. (2004a), Towards a Theory of Knowledge Leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol 25, Nos 5–6, pp. 499–514.

Viitala, R. (2004b), Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimana. *Tutkimuksia –sarjan julkaisu nro 255*, Vaasan yliopisto.

Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1993), *Sculpting the Learning Organisation: Lessons in the Art and Practice of a Systematic Change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Weaver, R.G. and Farrel, J.D. (1997), *Managers as facilitators*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.

Whitmore, J. (1997). *Coaching for performance: The new edition of the practical guide*. London: Nicholas Brealey.

## *Millainen on eettisen johtajan johtamisprofiili?*

**Merja Sinkkonen & Vuokko Niiranen**

Kuopion yliopisto, terveystieteiden ja -talouden laitos



### **Johdanto**

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme sosiaalialan johtamista ja johtamisen eettisyyttä työn yhteiskunnallisen perustehtävän, organisaation johtamiseen kohdistuvien kilpailevien arvojen ja ajankohtaisten uudistusten luomassa jännitteiden kentässä.

Sosiaalipalveluista vastaavan toimialajohtajan työ on voittopuolisesti strategista johtamista. Työ sisältää niin perustehtävän johtamisen kuin henkilöstön ja työyhteisön johtajuudenkin. Strategisen johtamisen näkökulmasta katsottuna sosiaalialan johtamisosaamiseen sisältyvät vähintään seuraavat osa-alueet: johtamisen dualimalli eli toiminnallisen ja poliittisen johdon yhteistyö, oman toimialan eli perustehtävän kokonaisuus ja toimintamekanismit, tiedolla johtaminen ja tiedon käyttö oman työn välineenä sekä erityisesti johtamisen monialaisuuteen liittyvä vuorovaikutus ja myös konfliktinhallinta.

Sosiaalialan ammatilliseen osaamiseen perustuvassa työssä johtajalta edellytetään oman toimialansa sisällöllistä tuntemusta ja usein myös alan substanssikoulutusta. Hallinto taas odottaa johtajalta hallintokäytäntöjen ja hyvän hallinnon mukaista johtamisosaamista. Hyvinvointia edistävän peruspalvelun johtaminen merkitsee kuntaympäristössä sitä, että johtaja kohtaa työssään lukuisia, usein keskenään vastakkaisiakin odotuksia, olipa kyse henkilöstövoimavarojen johtamisesta, palvelujen laajuudesta tai tarvittavien voimavarojen hankkimisesta. Sosiaalijohdon työn moniulotteisuus syntyy keskenään kilpailevista toiminnallisista tavoitteista. Strategisen johtamisen odotukset ovat samantyyppisiä eri johtajille, mutta arkipäivä ja johtamisen välineet ovat sosiaalijohdolla eri kunnissa varsin erilaisia.

Tutkimuksemme lähtökohtana on, että eettinen toimintatapa ei takaa hyvää johtamista, mutta on sen ehdoton edellytys. Eettistä johtajaa kuvataan usein käsitteillä reilu, oikeudenmukainen, lahjomaton, vastuullinen ja avoin. Eettistä johtamista on tarkasteltu aiemmissa tutkimuksissa muun muassa johtamistyylinä, askeleittain etenevä prosessina tai osana johtamisosaamista. Eettistä johtamista on useimmissa tutkimuksissa lähestytty normatiivisesti tai kehittämisorientaation kautta. Vähemmän on tehty tutkimuksia, joissa kuvataan ja mitataan sitä, toteutuvatko eettiset näkökulmat johtamisessa, ja jos niin millaisessa johtamisessa.

Nähdäksemme eettinen johtaminen ei ole erotettavissa omaksi johtamisosaamisen alueekseen, vaan eettinen aspekti sisältyy kaikkeen johtamistyöhön, tiedostipa sen tai ei. Hyvä johtamisosaaminen mahdollistaa johtamisen eettisyyden. Lähestymme



eettistä johtamista tässä tutkimuksessa eettisten koodistojen näkökulmasta (ammattillinen etiikka, virkamiesetiikka). Lähdemme tässä tutkimuksessa ajatuksesta, että eettiset koodistot sisältävät joukon eettisiä toimintaperiaatteita, joiden noudattaminen tekee johtamistoiminnasta eettistä.

Johtamisen alaa ja johtamisprofiileja tarkastellaan organisaation kilpailevien arvojen mallin (Quinn 1988) ja sen pohjalle rakentuvan johtamisen moniulotteisuuden (Niiranen 1994) avulla.

## **Teoreettiset lähtökohdat**

Sosiaalihuollon ammatillista asiantuntijuutta edustavan toimialan strateginen johtaminen koostuu kolmesta toisiinsa liittyvästä kokonaisuudesta; perustehtävälähtöisyydestä, tavoitteiden saavuttamisesta ja toimintaympäristö-suuntautuneesta strategisuudesta. Näihin kaikkiin sisältyy lukuisia tavoitteita ja arvoja, jotka voivat olla toisiaan tukevia, mutta usein myös toisilleen vastakkaisia. Sosiaalialan johtamiselle ovat luonteenomaisia samat odotukset, jotka ovat tyypillisiä julkiselle arvojohtamiselle muutoinkin. Näitä ovat poliittinen tulosvastuu; jossain määrin rajoitettu asiakasorientaatio; lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus, sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys (Viinamäki 2008, 109).

Perustehtävä on asetettu sekä valtakunnan tasolla että lainsäädännössä. Sidonnaisuutta valtakunnalliseen tavoitteistoon ja poliittiseen tahtoon korostaa suomalaisessa järjestelmässä hallitusohjelmaan kytkeytyvä sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. Ohjelman sisällölliset painotukset vaihtelevat hallituskausittain. Kunta- ja aluetasolla vastaava sidonnaisuus ilmenee kuntien, kuntayhtymien ja niin kutsuttujen isäntäkuntamallien strategisissa tavoitteistoissa ja siinä, kuinka sosiaalihuollon perustehtävät asemoituvat näiden eri tasojen tavoitteisiin ja voimavaroihin.

Asiakasresponsiivisuus, palvelujen laatu ja se että sosiaalialan palvelut vastaavat asukkaiden tarpeisiin nousee yhä keskeisemmäksi. Keskeiset elementit, joiden avulla tavoitteet saavutetaan – ja joiden välityksellä johdetaan, ovat toiminnan strateginen johtaminen, johtajan omat verkostot sekä erityisesti henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtaminen.

Johtaminen sisältää lukuisia erilaisia ratkaisuja, arkipäivän toimintatapoja ja toiminnan eri tasojen tavoitteita välittäviä mekanismeja. Miten nämä johtamisen mekanismit sitten toimivat ja kuinka johtaja saa aikaan sen mitä häneltä odotetaan? Millä tasolla johtamisen onnistuneisuus näkyy ja millä tasolla eettiset jännitteet tai eettistä harkintaa edellyttävät tilanteet nousevat esille johtajan työssä? Johtamisen vaikutusmekanismeja, niin kutsuttuja johtamisen kausaalisia voimia voidaan tarkastella johtamisen tehtävien, johtamisen piirteiden tai johtajan roolien ilmentyminä (Tsoukas 2000, 36–42) eli nostamalla johtaja toimivana subjektina näkyville. Generatiivinen kausaalisuus tarkoittaa yhteiskunnan toiminnassa ja organisaatioiden rakenteissa olevia mekanismeja, jotka synnyttävät esimerkiksi yhteiskunnallisesti toivottavia vaikutuksia. Johtajalta edellytettävän johtamisosaamisen ja pätevyyden odotetaan johtamistyössä saavan aikaan tai edistävän asetettuja tai odotettuja

tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi syrjimättömyys, tasa-arvoisuuden edistäminen, henkilöstön hyvinvointi tai toiminnan tuloksellisuus.

## Eettinen johtaminen

Kun puhutaan hyvästä johtamisesta, etiikkaa ei voi sivuuttaa, koska käsite ”hyvä” pitää sisällään eettisyyden merkityksen (Ciulla 1998). Johtajalla ja johtamisella on myös huomattavan suuri merkitys koko työyhteisön eettisyydelle ja sen hyvinvoinnille. Eettinen johtaminen pyrkii varmistamaan sekä hyvän tuloksen ja laadun että hyvän ilmapiirin. Johtamisen etiikka asettaa ne reunaehdot joita ei saa rikkoa, kun tavoittelee tulosta. Johtamisen pitäisi edistää eettisten normien mukaista käyttäytymistä (Salminen 2004). Johtajan eettisyys/epäeettisyys tulee erityisesti esille tilanteissa, joissa johtaja huomaa tehneensä virheen, johtaja on saanut tietoonsa jotain mikä vahingoittaisi omaa organisaatiota, mutta jonka esille nostaminen olisi eettisesti perusteltua tai kun johtajan oma etu ja organisaation etu ovat ristiriidassa keskenään. (Pratt 1999) Toiminnan eettisyyttä voivat tukea tai vääristää johtajan oman lähimmän esimiehen toiminta esimerkkinä ja tuen antajana. Samoin eettisiä ristiriitoja voivat aiheuttaa työyhteisöön syntyneet vinoumat. Eettistä johtamista kuvaa sen vahva tilanneyhteys ja johtajan oman toiminnan jatkuva kyseenalaistaminen ja avoin tarkastelu. Johtajan on jatkuvasti arvioitava omaa linjaansa. Eettinen johtajuus vaatii eettistä rohkeutta.

Myös työyhteisön ja ammattiryhmien eettiset koodit määrittävät eettistä johtamista. Ammattieettisiä koodeja on perinteisesti ollut vapailla ammatinharjoittajilla kuten lääkäreillä ja lakimiehillä. Heidän lisäksi ammattieettisiä ohjeita ovat laatineet muun muassa sosiaalityöntekijät, sairaanhoitajat, papit, psykologit, sotilaat ja insinöörit. Useimmissa tapauksissa ammattieettiset ohjeet on julkaistu ammattijärjestön aloitteesta. Eri ammattiryhmien eettisten koodien tarkoituksena on paitsi ohjata ja yhtenäistää ammattikunnan jäsenten toimintaa niin myös selkeyttää ammattikunnan rajoja (Marsh 2003, 6). Jos eettinen koodi jää vain toteutumattomaksi toimintaohjeeksi ja toiminta ei noudata sen ohjeistuksen viitoittamaa suuntaa, on eettisen koodin vaikutus työyhteisöön negatiivinen. Luottamus vähenee ja räikeät ristiriidat voivat vähentää johtamisen uskottavuutta (Viinamäki 2008,10).

Sosiaalijohtajat ovat Suomessa, julkisella sektorilla toimiessaan ainakin kahden erilaisen ammattieettisen ohjeiston piirissä: sosiaalialan ammattilaisten eettisten ohjeiden ja virkamiesetiikan. Sosiaalityöhön laadittiin ensimmäiset ammattieettiset säännöt 1920-luvulla USA:ssa ja Suomessa vuonna 1969 (Lingås 1993, 40–42). Uusimmat Sosiaalityöntekijöiden eettiset ohjeet ”Ethics in Social Work, Statement of Principles” hyväksyttiin International Federation of Social Workers (IFSW) ja International Association of Schools of Social Workin yleiskokouksessa 2004. Suomessa sosiaalialan ammattilaisten eettisiä ohjeita (Arki, arvot, elämä, etiikka 2005) julkaisee nykyään Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestöt Talentia ry. Sosiaalialan eettisiä periaatteita ovat ihmisarvo ja oikeudenmukaisuus, itsenäisyys ja elämän hallinta, syrjäytymisen poistaminen, syrjinnän vastustaminen, väkivallan vastustaminen, asiakkaan yksityisyyden suojaaminen, asiakkaan osallisuus ja itsemääräämisoikeus sekä henkilökohtainen vastuu.

Kuntien sosiaalijohtoa koskettavat siis paitsi edellä mainitut sosiaalialan eettiset ohjeet niin myös virkamiehille suunnattu eettinen ohjeistus. Virkamiehen eettiset ohjeet on julkaistu Suomessa valtiontyömarkkinalaitoksen toimesta, valtiovarainministeriön aloitteesta vuonna 2005 nimellä ”Arvot arjessa – virkamiehen etiikka. Valtionhallinnon käsikirja.” Erityisesti johtajiin kohdistuvia toimintaohjeita ovat julkaisussa ainakin valtionhallinnossa ylimmille johtajille asetetut tavanomaista suuremmat luotettavuuden vaatimukset; vaatimus kohdella henkilöstöä tasapuolisesti; vaatimus suoda jokaiselle vapaus liittyä tai olla liittymättä yhdistykseen taikka erota siitä; vaatimus huolehtia siitä, että jokainen saa palvelusuhteesta johtuvat edut ja oikeudet sellaisina kuin ne hänelle kuuluvat sekä vaatimus huolehtia siitä, että työpaikan työturvallisuus ja työsuojelu toimivat asianmukaisesti. Lisäksi johdon esimerkki todetaan toimintaohjeissa tärkeimmäksi yksittäiseksi keinoksi vaikuttaa virkamiesetiikkaan.

## **Moniulotteinen johtajuus**

Sosiaalialan organisaatioon ja samalla myös johtamiseen kohdistuu keskenään kilpailevia arvoja ja tavoitteita. Kilpailevien arvojen mallissa johtamisen jännitteitä tarkastellaan kahdella ristikkäisellä ulottuvuudella: organisaation sisäiset tai organisaation ulkoiset prosessit sekä päätöksenteon joustavuus tai kontrolli (Quinn 1988; Ropo et al 2005, 24-25) Organisaation perustehtävä näkyy organisaatioon kohdistuvissa arvoperustaisissa odotuksissa. Esimerkiksi pysyvyyden ja ennakoitavuuden vaatimukset ovat erilaisia jos palveluilta edellytetään lakisääteisyyttä ja oikeusturvaa, tai jos palveluiden edellytetään reagoivan nopeasti asiakkaiden tai markkinoiden muuttuviin tarpeisiin. Pääulottuvuuksista muodostuu neljä johtamisen toimintamallia. Ne ovat henkilöstöjohtamiseen keskittyvä, toimintaympäristöön keskittyvä, tuloksellisuuteen keskittyvä ja sisäisiin prosesseihin keskittyvä toimintamalli. Näiden lisäksi vahvasti ammatilliseen toimintaan perustuvassa sosiaalialan johtamisessa voidaan viidenneksi ulottuvuudeksi nostaa professionaalinen ulottuvuus (Niiranen 1994; 2009). Jokaista ulottuvuutta arvioidaan kahdella, kyseiselle ulottuvuudelle ominaisella johtamisroolilla.

Ulottuvuuksille ja rooleille on tyypillistä se, että ne ovat usein yhtäältä toisiaan tukevia, mutta joissain tilanteissa ne saattavat olla myös toisilleen vastakkaisia. Johtaja ei kuitenkaan voi laistaa yhtäkään rooleistaan tai toimintaulottuvuuksistaan. Organisaation kilpailevien arvojen malli on kehitetty jo 1980-luvulla, mutta 2000-luvun alussa sen on nostettu uudelleen johtamisen tulkintakehykseksi muun muassa johtamisen tuloksellisuusvaatimuksia, osaamisen johtamista, monialaista strategista johtamista sekä muutoksen monimuotoisuutta käsittelevissä teoriakirjallisuudessa ja sosiaalialan johtamistutkimuksissa. (Cameron 2005; Ollila 2006; Ropo et al. 2005; Heikka 2008; Gregory et al. 2008; O'Connor et al. 2009)

Varsinainen konkreettinen johtajantyö ja sen ulottuvuudet jaetaan kilpailevien arvojen mallissa neljään johtamisalueeseen; humaaniin ihmissuhteiden ulottuvuuteen, toimintaympäristöön kohdistuvaan responsiivisuuteen ja sitä edustavaan avoimeen ulottuvuuteen, tuloksellisuutta painottavaan rationaaliseen ulottuvuuteen sekä organisaation sisäisiä prosesseja oikeudenmukaisuutta korostavaan weberiläis-

pohjaiseen byrokraattiseen ulottuvuuteen. Moniulotteisen johtamisen mallissa (Niiranen 1994) kokonaisuuteen on lisätty ammatillisen toiminnan johtamisen tunnistava professionaalinen ulottuvuus. Jokainen ulottuvuus on johtamisen kokonaisuuden kannalta tärkeä, mutta liikaa korostuessaan dysfunktionaalinen. Juuri tätä merkitsee mallin sisältämä ajatus moniulotteisuudesta ja keskenään kilpailevista, läsnä olevista arvoista ja tavoitteista (Mauno & Ruokolainen 2005; Ropo 2005).

*Humaani, ihmissuhteiden ulottuvuus* korostaa työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta, sisäistä luottamusta, organisatorista oppimista ja ryhmissä tapahtuvaa kehittämistä. Siihen kuuluvat osaamisen johtaminen, tiimityö ja sitoutuminen. Ihmissuhteiden ulottuvuudella johtajan roolit liittyvät työntekijöiden tukemiseen, yhteishengen luomiseen ja osallistumisen mahdollistamiseen. Jos ihmissuhteiden ulottuvuus jää johtajan työssä taustalle, siitä saattaa seurata työyhteisössä vuorovaikutuksen ongelmia, viestinnän ongelmia ja osaamisen vajeita. Neuvoja antava, tukeva johtaja haluaa olla selvillä työntekijöiden arkityöstä ja kuunnella heitä. Mahdollistaja eli fasilitaattori puolestaan luo edellytyksiä yhteiseen työn kehittämiseen, tukee työntekijöiden omaa sitoutumista ja vastuullisuutta.

*Avoim ulottuvuus* korostaa responsiivisuutta, joustavuutta, vuorovaikutusverkostoja sekä tukijoiden ja voimavarojen hankkimista: tärkeitä ovat innovaatiot, mukautumiskykyisyys. Johtamisen vajeet puolestaan näkyvät herkän responsiivisuuden pulmina, jatkuvana muutospaineena, voimakkaana riippuvuutena sidosryhmistä ja palveluiden katvealueina. Avoimen organisaation ulottuvuudella johtajan työssä painottuu uudistaminen. Muutoksia edistävän johtajan ja innovaattorin roolissa johtaja etsii itse ja kannustaa työntekijöitä etsimään responsiivisia toimintatapoja. Hän korostaa myös uuden ammatillisen tiedon hyödyntämistä edistääkseen organisaationsa palveluiden ja toimintaympäristön tavoitteiden keskinäistä yhteensopivuutta.

*Rationaalinen ulottuvuus* korostaa tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista. Rationaalisella ulottuvuudella johtajan toiminnassa painottuvat toiminnan yhdenmukaisuus, mitattavuus ja talouspainotteiset tuloksellisuuden kriteerit. Jos johtamisessa ohitetaan rationaalinen ulottuvuus tai jos sitä vähätellään, seurauksena saattaa olla vaikeus osoittaa tuloksellisuutta tai toisinaan kustannusten lisääntyminen. Sosiaalipalveluissa ongelmallista on myös se, että ratkaisujen vaikuttavuus voi olla erilaista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, tai että tuloksellisuudelle ei aina ole konkreettisia mittareita.

*Byrokraattinen (hierarkkinen) ulottuvuus* korostaa toiminnan lainmukaisuutta, kontrollia, ennakoitavuutta ja asiakkaiden oikeusturvaa sekä selkeitä valta- ja ammattirajoja. Siihen liittyvät laatu, yhdenmukaiset ratkaisut ja tehokkuus sekä päätösten perusteleminen ja toiminnan luotettavuus. Katvealueita syntyy, mikäli byrokraattinen ulottuvuus ohitetaan. Uhkana voivat olla sekä byrokratian haitalliset piirteet kuten jäykkyys, toiminnan hitaus ja responsiivisuuden puuttuminen erityisesti nopeasti muuttuvissa asiakastilanteissa.

Tutkimuksessa kyselyyn lisättiin vielä alkuperäisestä kilpailevien arvojen mallia täydentävä *ammattillinen, professionaalinen ulottuvuus*. Professionaalinen ulottuvuus

korostaa kunnan sosiaalitoimen johtajalta edellytettävää sosiaalialan ammatillista osaamista ja substanssin hallintaa (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön...72/2005). Professionaalinen ulottuvuus painottaa perustehtävän johtamisessa toiminnan ammatillista puolta, asiakastyöhön liittyvien ratkaisujen tekemistä sekä alan substanssiperustaista kehittämistä ja tiedolla johtamista. Professionaalinen ulottuvuus voi painottaa joko professiolähtöisesti asiakastyöhön osallistumista tai professiolähtöistä ammattijohtajan roolia. Katvealueena voivat olla johtamistyön näkymättömyys (ei-johtaminen) tai vastaavasti substanssin heikko tuntemus ja voimakkaasti painottuva yleisjohtajuus.

Edistäjän roolissa johtaja luo suhdeverkostoja ja neuvottelee sidosryhmien edustajien kanssa varmistaakseen oman organisaationsa toimintaresurssit. Hän tunnistaa myös alansa laajemmat suuntaukset ja käyttää tiedolla johtamista johtamisen menetelmänä. Johtamisen rationaalisella ulottuvuudella tuottajaroolissa johtaja korostaa erityisesti oman organisaationsa toiminnan tuloksellisuutta ja perustelee sen vaikuttavuutta professionaalisilla lähtökohdilla. Esimiehen roolissaan johtaja asettaa tavoitteet ja varmistaa että työntekijät saavuttavat ne. Organisaation sisäisten prosessien ulottuvuudella johtaja valvoo että tehtävät sujuvat ja varmistaa työn laadun ja oikeellisuuden. Välittäjän roolissaan hän keskittyy ohjeiden ja työtä koskevien ohjeiden ja uuden tiedon jakamiseen työntekijöille sekä toisinaan myös selvittelee työntekijöiden tai työntekijäryhmien keskinäisiä ristiriitoja.

## **Aineisto ja menetelmät**

Tarkastelemme tutkimuksessamme julkisen sektorin sosiaali johtajia<sup>10</sup>. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty kyselytutkimuksena (n=209) kaikilta Suomen kuntien sosiaalipalveluista vastaavilta toimialajohtajilta osana Sosiaali johto Suomessa 2007/2008 -tutkimusta. Muodostamme aineistosta erilaisia johtamisprofiileja/ johtamisulottuvuuksia kuvaavat summamuuttujat, joiden välisiä eroja eettisten toimintaperiaatteiden koettujen noudattamismahdollisuuksien suhteen haemme korrelaatiokertoimien avulla. Tutkimus vastaa kysymykseen siitä, millaisiksi johtamisprofiililtaan erilaiset johtajat erilaisissa kunnissa kokevat mahdollisuutensa noudattaa työtään koskevia eettisiä toimintaperiaatteita.

---

<sup>10</sup> Yleisnimitys nimikkeiltään monialaiselle vastaajajoukolle

Sosiaalialan johtajille lueteltiin kyselyssä seuraavat eettiset toimintaperiaatteet ja heiltä pyydettiin arvioimaan mahdollisuuttaan noudattaa niitä heidän nykyisessä työssään asteikolla (1=erittäin vaikea noudattaa...5=erittäin helppo noudattaa.)<sup>11</sup>

1. Ihmisoikeudet
2. Demokraattisuus
3. Itsemääräämisoikeus
4. Oikeus tulla hyväksytyksi kokonaisvaltaisesti
5. Osallistumisoikeus
6. Oikeus yksityisyyteen
7. Negatiivisen syrjinnän estäminen
8. Erilaisuuden tunnustaminen
9. Voimavarojen jakaminen tasapuolisesti
10. Epäoikeudenmukaisen politiikan ja toimintatapojen vastustaminen
11. Luottamuksellisuus
12. Tasa-arvo
13. Tasapuolisuus
14. Läpinäkyvyys / avoimuus
15. Laillisuus
16. Toiminnan tuloksellisuus
17. Laatu ja vahva asiantuntemus
18. Palveluperiaate
19. Puolueettomuus ja riippumattomuus
20. Vastuullisuus

Koska sosiaalijohtajille suunnatun lomakkeen eettisten toimintaperiaatteiden määrä oli varsin suuri (n=20), tiivistimme tuloksia jatkoanalyysin helpottamiseksi. Uusien muuttujien faktorilataukset, kommunaliteetit ja summamuuttujien alfaat osoittautuivat viiden faktorin ratkaisussa hyviksi ja loivat näin luotettavan pohjan jatkoanalyysille (taulukko 1). Eettisten toimintaperiaatteiden ulottuvuudet tässä faktoriratkaisussa olivat johtajan vastuullisuus virkamiehenä, asiakaslähtöisyys, tasa-arvoinen toimintatapa, tuloksellisuus ja syrjinnän estäminen. Faktoreiden yhteenlaskettu selitysosuus oli 62,3.

---

<sup>11</sup> Sosiaalijohtajille esitetyistä eettisistä periaatteista numeroilla 1–10 esitetyt periaatteet perustuivat sosiaalialan ammattilaisten eettisiin ohjeisiin (Arki, arvot, elämä... 2005), numeroilla 16–20 esitetyt periaatteet perustuivat virkamiehen etiikkaan (Arvot arjessa... 2005) ja numeroilla 11–15 esitetyt periaatteet löytyivät molemmissa edellä mainituista eettisistä ohjeistoista. Vastauskaala (1–5) mahdollisti toteuttamismahdollisuuksien arvioimisen riittävällä tarkkuudella.

Taulukko 1. Eettiset toimintaperiaatteet, faktorien varimax- rotatoitu latausmatriisi

<i>Faktorit</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>F5</i>	<i>h<sup>2</sup></i>
<i>"Johtajan vastuullisuus virkamiehenä" (alpha=.79)</i>	.764					.720
Vastuullisuus	.667					.580
Palveluperiaate	.623					.589
Laillisuus	.599					.625
Puolueettomuus ja riippumattomuus						
<i>"Asiakaslähtöisyys" (alpha=.79)</i>						
Itsemääräämisoikeus		.768				.700
Osallistumisoikeus		.665				.551
Demokraattisuus		.596				.531
Oikeus yksityisyyteen		.560				.540
Oikeus tulla hyväksytyksi kokonaisvaltaisesti		.559				.583
<i>"Tasa-arvoinen toimintatapa" (alpha=.79)</i>						
Tasa-arvo			.775			.716
Luottamuksellisuus / luottamus			.720			.671
Tasapuolisuus			.577			.604
Epäoikeudenmukaisen politiikan ja toimintatapojen vastustaminen			.528			.538
Ihmisoikeudet			.514			.517
<i>"Tuloksellisuus" (alpha=.74)</i>						
Toiminnan tuloksellisuus				.738		.685
Laatu ja vahva asiantuntemus				.703		.717
Voimavarojen jakautuminen tasapuolisesti				.577		.620
Läpinäkyvyys / avoimuus				.482		.465
<i>"Syrjinnän estäminen" (alpha=.73)</i>						
Erilaisuuden tunnustaminen					.798	.754
Negatiivisen syrjinnän estäminen					.792	.762
Ominaisarvo	7.67	1.40	1.22	1.12	1.06	
<b>Selitysosuus</b>	<b>38.4</b>	<b>7.0</b>	<b>6.1</b>	<b>5.6</b>	<b>5.3</b>	

Faktoreiden kumulatiivinen selitysosuus = 62,3,  $h^2$  = kommunaliteetti

Sosiaalialan johtajien näkemykset siitä, kuinka hyvin he pystyvät noudattamaan esitettyjä eettisiä toimintaperiaatteita, vaihtelivat. Parhaiten sosiaalialan johtajat kokivat pystyvänsä noudattamaan virkamiesetiikassa esitettyjä toimintaperiaatteita (johtajan vastuullisuus virkamiehenä) ja vaikeimmiksi he kokivat tuloksellisuutta koskevien periaatteiden noudattamisen.

## Johtamisulottuvuudet tutkimuksessa

Edellä kuvasimme johtamisen alan ja kohteen eli moniulotteisen johtamisen mallin ulottuvuuksien periaatteet ja toiminnallisen painottumisen. Kyselyssä kutakin johtamisulottuvuutta tutkittiin kahdella kyseiselle ulottuvuudelle luonteenomaisella johtamisroolilla ja kutakin roolia kahdella kysymyksellä<sup>12</sup>. Johtamisen ulottuvuudet ja niiden sisällä olevat ja niiden sisällä olevia johtamisroolit ovat moniulotteisen johtamisen mallissa seuraavat (taulukko 2.)

Taulukko 2. Moniulotteisen johtajuuden mallin ulottuvuudet ja johtajaroolit (Niiranen 1994 ja 2009).

Humaani ulottuvuus	Avoin ulottuvuus	Rationaalinen ulottuvuus	Byrokraattinen ulottuvuus	Professionaalinen ulottuvuus
-tukija -mahdollistaja	-innovaattori -edistäjä	-tuottaja -esimies	-valvoja -välittäjä	-ammattilainen -strategi

Sosiaalijohtajien kokema mahdollisuus noudattaa työssään heitä koskevia eettisiä toimintaperiaatteita vaihteli erilaisilla johtamisulottuvuuksilla (taulukko 3). Kun johtamisen eettisyyttä mitattiin kaikista mainituista eettisistä toimintaperiaatteista muodostetulla yhdellä summamuuttujalla ”eettisyys”, vahvin korrelaatiokerroin oli johtamisen avoimella ulottuvuudella .364\*\*, toiseksi vahvin oli humanilla ulottuvuudella .288\*\*, kolmanneksi vahvin rationaalisella ulottuvuudella .266\*\*, neljänneksi vahvin professionaalisella ulottuvuudella .202\*\* ja heikoin byrokraattisella ulottuvuudella .189\*\*.

Taulukko 3. Korrelaatiomatriisi

Eettiset toimintaperiaatteet/ Johtamisulottuvuus	Johtajan vastuullisuus virkamiehenä	Asiakaslähtöisyys	Tasa-arvoinen toimintatapa	Tuloksellisuus	Syrjinnän estäminen
Humaani	.237**	.180*	.029	.058	.136
Avoin	.184**	.246**	.095	.162*	.122
Rationaalinen	.182**	.146*	.036	.081	.154*
Byrokraattinen	.165*	.206**	.003	.039	-.018
Professionaalinen	.181**	.078	.014	.081	.100

\*\* korrelaatio merkitsevä .001, \* korrelaatio merkitsevä .05

”Johtajan vastuullisuus virkamiehenä” on eettinen toimintaperiaate, joka korreloi positiivisesti kaikkien johtamisen esillä olleiden ulottuvuuksien kanssa. Humanilla

<sup>12</sup> Kutakin johtamisroolia kysyttiin kyselylomakkeessa kahdella kysymyksellä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten usein he tekevät kysyttyä asia tai toimivat kysytyllä tavalla. Vastausasteikkona käytettiin de Vausin (1986) semanttisen differentiaalimallin asteikkoa 1–7, jossa vaihtoehdot olivat seuraavat: 1=en koskaan, 2=erittäin harvoin, 3=harvoin, 4= joskus, 5= usein, 6=hyvin usein ja 7=lähes jatkuvasti tai aina. Tutkimuksessa on käytetty kutakin roolia koskevien vastausten keskiarvoa, noudattaen kilpailevien arvojen mallin tutkimuksessa yleisesti käytettyä menettelyä (Quinn 1988).



ulottuvuudella sen voi sijoittaa henkilöstön oikeudenmukaiseen kohteluun ja eettiseen johtajuuteen työyhteisön sisällä. Avoimella ulottuvuudella kyse on myös yhteiskunnallisesta vastuusta ja yhteiskunnallisen perustehtävän edellyttämästä vastuusta sekä toiminnan avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. Rationaalisella ulottuvuudella puolestaan nousevat esille tulosvastuu, tavoitteiden saavuttaminen sekä vastuullisuus julkisten varojen käytössä. Byrokraattisella ulottuvuudella korrelaatio ei ole aivan yhtä vahva, mutta vastuullisuuteen sisältyy tällä ulottuvuudella erityisesti lakien noudattaminen, oikeudenmukaisuus päätöksenteossa ja työn laadusta huolehtiminen. Professionaalisella ulottuvuudella taas nousee näkyviin moniulotteisen johtamisen mallin mukainen toiminta, yhtäältä vastuullisuutena asiakkaiden saamasta palvelusta ja toisaalta vastuullisuutena johtamisosaamisesta.

”Asiakaslähtöisyys” eettisenä toimintaperiaatteena on vahvaa sekä avoimella ulottuvuudella että byrokraattisella ulottuvuudella. Avoimeen ulottuvuuteen sisältyy odotus responsivisuudesta, asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta. Byrokraattisella ulottuvuudella taas asiakasnäkökulma nousee esille toiminnan oikeusvarmuuden, lainmukaisuuden ja päätösten perustelemisen kautta.

Vähäisemmässä määrin ja pienemmillä korrelaatioilla nousee esille kaksi muuta eettistä toimintaperiaatetta. ”Tuloksellisuus”, sijoittuu luonteenomaisesti rationaaliselle, tulostavoitteita korostavalle ulottuvuudelle. Moniulotteisen johtamisen teoreettiseen mallin näkökulmasta ehkä hivenen yllättäväkin on eettinen toimintaperiaate ”Syrjinnän estäminen” rationaalisella ulottuvuudella. Sitä saattaa selittää sosiaalialan perustehtävään ja tavoitteisiin kuuluva tasa-arvoisuus. Kysymys voi olla myös siitä, että tuloksellisuusvaatimukseen kuuluu palvelujen tarjoaminen asukkaiden tarpeita vastaavasti, eli kuntalain samoin ”pyrkimys edistää kuntalaisten hyvinvointia”.

Ulottuvuuksien painottuminen näkyy myös siten, että edellä kuvatusista viidestä ulottuvuudesta byrokraattinen, voittopuolisesti organisaation sisäisiin prosesseihin, ennakoitavuuteen ja ehdottomaan virheettömyyteen pyrkivä byrokraattinen ulottuvuus näyttää jäävän vähemmälle. Sen sijaan ne ulottuvuudet, joissa johtaja kohdistaa toimintansa henkilöstöön, asetettujen tulosten saavuttamiseen, ammatilliseen johtamiseen ja toimintaympäristöyhteistyöhön, nousevat voimakkaimpina esille (Niiranen 2009). Erityisesti uusien toimintamallien etsiminen, innovatiivisuus, vastuullisuus sosiaalialan ajantasaisesta osaamisesta ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta nousee esille muissakin vastaavissa tutkimuksissa (mm. Ollila 2006; Gregory et al. 2008).

## Lähteet

Arvot, arki, elämä ja etiikka. Sosiaalialan ammattilaisten eettiset ohjeet (2005) Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry, ammattieettinen lautakunta. Helsinki.

Arvot arjessa – virkamiehen etiikka (2005). Valtionhallinnon käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Cameron, Kim (2005). Organizational Effectiveness. Its Demise and Re-emergence Through Positive Organizational Scholarship. In Ken G. Smith & Michael A. Hitt (eds.) Great Minds in Management. The Process of Theory Development. Oxford, Oxford University Press, 304–330.

Ciulla, Joanne: Ethics. The Heart of Leadership. Praeger, Lontoo 1998.

Gregory, Brian T. & Harris, Stanley G. & Armenakis, Achilles, A. & Shook, Christopher L. (2008). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes and organizational outcomes. Journal of Business Research.

Heikka, Helena (2008). Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Universitatit Ouluensis. D 968. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulu, Oulun yliopisto.

Lingås, Lars Gunnar (1993) Aktivoituvaan ammattietiikkaan. Teoksessa Karvinen, Synnöve (toim.) Sosiaalityön eettiset jännitteet. Sosiaalityön vuosikirja 1993. Sosiaalityöntekijöin liitto r.y. Helsinki.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 72/2005

Marsh, Jeanne C. (2003) To Thine Own Ethics Code Be True. Social Work 48 (1), 5–7.

Mauno, Saija & Ruokolainen, Mervi (2005). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Julkaisussa Ulla Kinnunen & Taru Feld & Saija Mauno (toim.) *Työ leipälajina*. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä, PS-kustannus, 142–165.

Niiranen, Vuokko. (1994) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 20. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Niiranen, Vuokko. (2009). The multidimensional management and challenges in social service management. In Multi-dimensional approaches to managing change and development quality (Harri Jokiranta, Vuokko Niiranen, Eija Bergman & Marja Heikkilä). European Social Network (ESN) Conference "Quality and Performance in Social Services in Europe" 22.–24.6.2009 Prague.

Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Acta Wasensia No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasa.

Pratt, John R: Management Ethics. Home Health Care Management Practice 11: 60, 1999.

Quinn, Robert E. (1988). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San Francisco: Jossey-Bass.

Ropo, Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi & Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina (2005). Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Salminen, Ari (2004) Hyvän hallinnon etiikka. Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 245, Hallintotiede 29. Vaasa.

Sinkkonen, Merja & Laulainen, Sanna (2009) Sosiaalialan johtajat ja ammattietiikka – Sosiaalialan johtajia ohjaavien eettisten toimintaperiaatteiden suhde heidän kohtaamiinsa käytännön eettisiin ristiriitatilanteisiin. Käsikirjoitus.

Tsoukas, Haridimos (2000). What is management? An outline of a metatheory. Teoksessa Ackroyd, Stephen and Fletwood, Steve (eds.): Realist Perspectives on Management and Organisations. Routledge: London, 26–44.

Viinamäki. Olli-Pekka (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtamisen erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Hallintotiede. Vaasa: Vaasan yliopisto.

---

---

## Johtaminen, turvallisuus, tuottavuus ja muutos

### Hannele Laaksonen<sup>1</sup> & Seija Ollila<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä

<sup>2</sup> Vaasan yliopisto, sosiaali- ja terveystieteiden tiede

Työryhmässä käsiteltiin yhteensä kuusi esitelmää, jotka jaettiin kahteen ryhmään. Paperien esittäjät toimivat toistensa esitysten opponentteina, mikä osoittautui hyväksi toimintamalliksi. Keskustelu oli hyvin vilkasta ja antoisaa molempina päivinä. Ensimmäisessä ryhmässä Hannele Laaksonen käsitteli potilaiden kokemaa väkivaltaa psykogeriatrisella osastolla vuosina 2005–2007, Simo Salmisen ja Annika Parantaisen esityksessä tarkasteltiin työtapaturmia kolmessa sairaanhoitopiirissä vuosina 2006–2008, ja Pertti Palukan esityksessä pohdittiin tuottavuuden ja turvallisuuden ristiriitaa johtamisessa.

Laaksonen esityksen pohjalta pohdittiin muun muassa sitä, missä määrin väkivaltailmoituksia tehdään kustakin väkivaltatilanteesta. Kun jokaisen yksittäisen hoitajan omalla vastuulla on tehdä väkivaltailmoitus, saattaa ilmoituksia jäädä tekemättä, koska toisilla hoitajilla on korkeampi kynnys ilmoittaa väkivallasta kuin toisilla. Hoitajat voivat myös tavallaan tottua väkivaltaan niin, että ilmoituksia ei siitä syystä tehdä.

Salmisen ja Parantaisen tutkimustulokset osoittivat, että työtapaturmia tapahtui kyseisissä sairaanhoitopiireissä (A, B, C) yhteensä 100–2585 kpl. Tapaturmasuhde (tapaturmat/työvuodet) osoittautui matalaksi sairaanhoitopiirissä A (22,2) ja huomattavasti korkeammaksi kahdessa muussa sairaanhoitopiirissä (B= 139,3 ja C= 129,4). Voitiin todeta, että työtapaturmien tilastoinnissa on eroja sairaanhoitopiirien kohdalla, joten saaduista tuloksista ei täydellä varmuudella voida tehdä yleistyksiä. Tavoitteena olisikin saada kaikkiin sairaanhoitopiireihin samanlainen työtapaturmien tilastointimalli, jolloin tuloksia voitaisiin verrata toisiinsa.

Tuottavuuden ja turvallisuuden suhde johtamisessa on haasteellinen. Palukka tarkasteli teoreettisesti erilaisia turvallisuuden riskitekijöitä, jotka heikentävät tuottavuutta. Virheitä esiintyy enemmän nopeutuneessa työtahdissa vähällä henkilökunnalla. Ristiriidat henkilöstön kesken ja epäselvyydet johtamisessa sekä vastuissa lisäävät turvallisuusriskiä.

Toisessa ryhmässä Arto Reiman esitteli työelämän avaintekijöitä Pohjois-Suomessa, erityisesti tarkastelussa olivat hoiva-alan yritykset. Elina Pietikäinen kertoi, mitä

turvallisuuskriittiset organisaatiot voivat oppia kokemuksistaan ja Hanna Uusitalon esityksessä valotettiin kokonaisvaltaista riskienhallintaa organisaation yhteistyönä.

Reiman ja Väyrynen ovat kartoittaneet yksityisten pohjoissuomalaisten sosiaali- ja terveysalan yritysten näkemyksiä tulevaisuuden avaintekijöistä menestymisensä osalta ja niiden pohjalta pyrkineet tuottamaan mallin työkalusta yritysten strategiatyöhön ja erilaisiin keskusteluihin. Pienet ja keskisuuret sosiaali- ja terveysalan yritykset tarvitsevat oman strategiatyönsä tueksi konkreettisia työkaluja. Mallin tavoitteena on helpottaa strategiatyön konkreettista esiintuomista.

Pietikäinen, Oedewald, Haavisto, Reiman, Ruuhilehto ja Heikkilä käsittelivät paperissaan kokemustiedon merkitystä keinona vaikuttaa organisaation turvallisuuteen. Kokemustiedon käsittelyä kuvataan kahdella esimerkkialalla, ydinvoimateollisuudessa ja terveydenhuollossa, teoreettisena taustana organisaation oppiminen. Viimeaikaisen turvallisuustutkimuksen mukaan turvallisuus on muutakin kuin onnettomuuksien tai haittatapahtumien puuttumista tai yksilöiden turvallista käyttäytymistä. Kokemustiedon käsittely johtaa usein pelkästään toiminnan muuttamiseen ohjeiden tai teknisten uudistusten avulla, sen sijaan, että käsittelyssä tartuttaisiin toimintaa ohjaaviin tekijöihin ja muokattaisiin organisaation toimintaprosesseja edistämällä henkilöstön ymmärrystä ja käsitystä työstään ja turvallisuudesta.

Uusitalon ja Piispasen esitys käsitteli kokonaisvaltaista riskienhallintaa organisaation yhteistyönä, jossa esimerkkinä toimi riskienhallinnan tueksi valtion organisaatioille kehitetty työkalu Kaiku-Luotain. Siinä organisaation riskejä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti hyödyntäen koko henkilöstön näkemystä riskeistä. Erityisesti työkalun käyttöönotossa on pyritty integroimaan menetelmä toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen, jossa integroiminen ymmärretään uuden toimintamallin sisällöllisenä ja toiminnallisena oppimisena. Kaiku-Luotain -menetelmä tarjoaa välineen strategisen ja operatiivisen tason kommunikointiin. Se ei yksin edistä riskienhallinnan integroitumista toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen, vaan mahdollistaa eri horisontaalisten yksiköiden ja vertikaalisten tasojen yhteistyön ja toimintatapojen ylittämisen. Yhteistyö kuitenkin edellyttää koko riskienhallinnan suunnitelmallista ja harkittua toteuttamista.

## *The violent behaviour of patients as an ethical problem*

**Hannele Laaksonen**

Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä



Suomessa säädettiin ensimmäisenä Euroopan maana laki (17.8.1992/785), jonka mukaan jokaisella potilaalla on oikeus hyvään ja laadukkaaseen hoitoon. Erityisen tärkeää on taata jokaiselle potilaalle henkinen ja fyysinen turvallisuus, joka korostuu sellaisten potilasryhmien kohdalla, jotka eivät itse kykene puolustautumaan ja ajamaan asioitaan. Puolustuskyvyttömät potilaat voivat olla alttiita sekä hoitohenkilöstön että toisten potilaiden väkivaltaiselle käyttäytymiselle. Lain vaatimus ei täyty, mikäli dementoituvat ja psykogeriatriset potilaat saavat osakseen väkivaltaista käyttäytymistä toisten potilaiden osalta. Jokaisella hoitajalla on ammatillinen velvollisuus suojella potilaita ja pyrkiä estämään kaikenlaisten väkivaltatilanteiden syntyminen. Myös potilaiden omaiset luottavat hoitoyksiköiden hoidon laatuun ja turvallisuuteen.

Tutkimusten mukaan väkivaltainen käyttäytyminen on lisääntynyt psykogeriatrisessa hoitotyössä, mutta potilaiden toiseen potilaaseen kohdistamaa väkivaltaa on tutkittu vähän, jos lainkaan. Tämän esitelmän tarkoituksena on lisätä tietämystä dementoituvien hoitotyössä ilmenevistä väkivaltatilanteista, etenkin psyykkisestä ja fyysisestä väkivallasta potilaiden välillä sekä pohtia, miten potilaiden välistä väkivaltaa voidaan ehkäistä ja hallita.

Tutkimusongelmat ovat seuraavat: Minkälaisia väkivaltatilanteita on tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä raportoitu vuosina 2005–2007? Miten väkivaltatilanteita on hallittu? Miten väkivaltatilanteiden syntyä voidaan ehkäistä? Tutkimus on kvantitatiivinen pitkittäistutkimus, joka perustuu dokumenttievaluointiin. Väkivaltaraportit ovat vuosilta 2005–2007 (N=145). Osassa tuloksia esitetään myös potilaiden hoitajiin kohdistaman väkivallan tuloksia, jotta saadaan kokonais käsitys kaikista väkivaltatilanteista kyseisessä yksikössä.

### **Raportointijärjestelmä**

Väkivaltatilanteiden raportointilomake on kehitetty yhteistyössä terveyskeskuksen johtavan lääkärin kanssa. Voimassaoleva lomake käsittää tiedot tapahtumapäivästä ja -ajasta sekä tekijän ja kohteen määrittelyn (henkilökunta, potilas, muu henkilö). Tämän jälkeen vastaaja kuvaa sanallisesti tapahtumaa, siihen johtaneita asioita ja lopuksi tilanteen hallintaa, miten väkivaltatilanne saatiin rauhoittumaan. Väkivaltatilanteiden luokittelu oli vuonna 2005 vain kaksijakoinen: ”läheltä piti”-tapahtuma tai seurauksia aiheuttanut tapahtuma. Vuoden 2006 alusta lukien on ollut

käytössä luokittelu, jossa tapahtumat jaetaan neljään luokkaan: uhkaava tilanne, esineisiin tai laitteisiin kohdistuva väkivalta, vakava fyysinen väkivalta ja vammoja aiheuttava vakava fyysinen väkivalta. Jokaisen hoitajan omalla vastuulla on tehdä ilmoitus, allekirjoittaa ilmoitus ja lähettää se johtavalle lääkärille, osastonlääkärille, hoitotyön johtajalle sekä työterveyshuoltoon. Vaikka ilmoituksia oli tehty jo usean vuoden ajan, ei niistä oltu kuitenkaan vielä tehty kattavaa raporttia, mihin puutteeseen tällä dokumenttievaluoinnilla pyrittiin vastaamaan.

## **Tutkimuksen kohde**

Tutkimuksen kohteena oleva yksikkö sijaitsee Pohjanmaalla entisen B-mielisairaalan tiloissa. Sairaalassa toimii kolme yksikköä: psykogeriatrinen yksikkö, sosiaalisen kuntoutuksen yksikkö ja päivätoiminnan yksikkö. Tutkimuksen kohteena on 18-paikkainen psykogeriatrinen yksikkö, jonka potilaista noin 60 %:lla on diagnosoitu dementiaa, 40 %:lla skitsofreniaa ja tämän lisäksi myös muita psykiatrisia diagnooseja kuten esim. ahdistuneisuushäiriö. Yksikön täyttöaste on vaihdellut 99–120 %:n välillä. Henkilökuntaa on seuraavasti: osastonhoitaja, kolme sairaanhoitajaa, viisi lähihoitajaa, kaksi mielenterveyshoitajaa ja kolme sairaala-apulaista, jotka iltavuoroissa osallistuvat myös hoitotyöhön. Arkisin on aamuvuorossa viisi hoitajaa ja yksi sairaala-apulainen. Iltavuorossa on yksi hoitaja ja yksi sairaala-apulainen, jotka vastaavat koko yksiköstä. Henkilökunnan vähyyden vuoksi joudutaan toisinaan iltavuorossa laittamaan levoton potilas geriatriseen tuoliin liikkumisen estämiseksi, jotta vaaratilanteilta välttyttäisiin. Viikonloppuisin henkilökuntaa on aamuvuorossa kolme hoitajaa ja yksi sairaala-apulainen, mikä entisestään heikentää turvallisuutta. Yksikössä valvoo vain yksi hoitaja, mutta hän saa tarvittaessa apua sosiaalisen kuntoutuksen yksiköstä, jossa myös valvoo yksi hoitaja.

## **Tutkimustulokset**

Minkälaisia väkivaltatilanteita on tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä raportoitu vuosina 2005–2007?

Vuosina 2005–2007 on väkivaltatilanteita (N=145) ollut 44–56 vuosittain. Näistä keskimäärin 2/3 (67 %) on kohdistunut toiseen potilaaseen. Yksikössä vuonna 2005 käytössä olleen raportointimallin mukaan kaikista väkivaltatilanteista 71 % oli ”läheltä piti” -tapausta ja 29 % seurauksia aiheuttanutta tapausta. Vuosina 2006–2007 esiintyi eniten vakavaa fyysistä väkivaltaa (76 %) ja uhkaavia tilanteita (20 %).

Kun väkivaltatilanteet jaotellaan kuukausitilastoiksi, havaitaan, että väkivaltatilanteita on ollut vähiten kesä- ja heinäkuussa ja määrällisesti enemmän elo- ja syyskuussa sekä marras- ja helmikuussa. Tämän tilaston perusteella voidaan miettiä, vaikuttaako kesä jollakin tavalla positiivisesti potilaiden käyttäytymiseen – esimerkiksi rauhoittavatko kauniit ilmat potilaita, ja/tai käyvätkö he kesällä enemmän lomilla

tapaamassa läheisiään? Toisaalta kesäisin potilaiden kanssa ulkoillaan ja retkeillään myös enemmän kuin talvisin, mikä varmasti vaikuttaa positiivisesti mielialaan.

Tilastojen mukaan väkivaltatilanteita kehittyi eniten ilta-aikaan kuuden ja kahdeksan välillä. Päiväaikaan tilanteita kehittyi tasaisesti kello kahdeksan ja kahdeksantoista välillä. Vähiten tilanteita oli yöaikaa, mikä on täysin ymmärrettävää. Yksikössä on iltavuorossa liian vähän henkilökuntaa, mikä näkyy selvänä piikkinä väkivaltatilastoissa. Hoitajien näkyvä läsnäolo sen sijaan yleensä rauhoittaa potilaita, mutta kun hoitajia ei näy, levottomuus lisääntyy.

Potilaan toiseen potilaaseen kohdistamissa väkivaltatilanteissa (n=91) oli lyöminen yleisintä (19 %). Tilanne saattoi syntyä hyvin yksinkertaisessa tilanteessa esimerkiksi, kun toinen potilas vain käveli toisen potilaan ohi käytävällä. Väkivaltaa syntyi usein myös silloin, kun potilas yritti sisälle väärään huoneeseen (16 %), toisen potilaan käytös ärsytti (16 %) tai potilaiden välille kehittyi riita jostakin muusta asiasta (16 %). Ruokasalissa oli toisinaan riitaa istumapaikasta (11 %), mikä johti käsirysyyn tai sanalliseen uhkailuun.

Esimerkkejä:

”Potilas tuli aamupalalle ja huomasi toisen potilaan istuvan hänen tuolillaan. Nyrkki heilahti, kun potilas iski toista potilasta selkään ja kiroili...”

”Naispotilas oli harhainen ja luuli käytävällä seisovaa miespotilasta murhaajaksi. Yritti käydä potilaan kimppuun. Oli jo lyömässä, kun hoitaja ehti väliin...”

”Potilas istui rauhassa käytävän tuolilla, kun toinen potilas käveli ohi ja löi istuvaa potilasta kasvoihin...”

”Potilas oli yrittämässä avata väärän potilashuoneen ovea, kun toinen potilas karkasi avaajan kimppuun...”

Väkivaltatilanteita (N=145) syntyi yksikön oleskeluhuoneessa/aulassa (25 %), potilashuoneissa (24 %), käytävällä (16 %), WC:ssä (9 %) ja toimistossa (2 %). Osasta raportteja puuttui tapahtumapaikka (24 %) eikä sitä ilmoituksen tekstin perusteella voinut määritellä.

Vuosina 2005–2006 esiintyi potilaan toiseen potilaaseen kohdistamissa väkivaltatilanteissa (n=94) huutamista, uhkailua ja herjaavaa kielenkäyttöä 75 %:ssa ja nyrkillä lyömistä 78 %:ssa tapauksista. Lyöminen osui kasvoihin, käsivarsiin, selkään tai rintaan. Muina väkivallan muotoina esiintyi tarttumista, puristamista, tönimistä, nyrkillä heristelyä ja esineen heittoa. Vuonna 2007 esiintyi eniten tarrautumista ja puristamista (33 %), lyömistä (33 %) ja työntämistä (14 %), sekä muutamissa tapauksissa kuristamista (5 %), repimistä (5 %) ja vääntämistä (5 %). Raporttien mukaan lyöminen väheni selvästi vuonna 2007.

Lievemmat väkivaltatapausten (N=145) seuraukset olivat punoittava jälki iholla, turvonnut huuli, mustelma, tai verinaarmu. Vakavimpia seurauksia olivat nenäverenvuoto, sydänoireet ja murtumaepäily. Henkilökunnan ja potilaiden onneksi



ei mitään murtumaa röntgenkuvissa kuitenkaan todettu. Kaikki edellä luetellut seuraukset ovat jokaiselle väkivallan uhrille pahoiteltavia ja ei-hyväksyttäviä, koska sekä hoitohenkilökunnan että potilaiden pitäisi saada kokea olonsa turvalliseksi kyseisessä yksikössä. Jokainen väkivaltainen koskettaminen ja sanallinen uhkaaminen rikkoo potilaan integriteettiä ja vähentää turvallisuuden tunnetta.

## **Miten väkivaltatilanteita on hallittu?**

Yli puolessa tapauksista (53 %) hoitaja tuli väkivaltatilanteessa väliin ja esti tilanteen jatkumisen ja 39 %:ssa tilanne rauhoittui itsestään. Hoitaja saattoi ehtiä väliin esimerkiksi tarttumalla lyöjän käteen siten, että lyönti ei onnistunut. Yleensä rauhallinen puhe sai aikaan tilanteen laukeamisen. Muutamassa tapauksessa (5 %) potilas siirrettiin hoitajien toimesta pois tapahtumapaikasta ja tilanne saatiin siten hallintaan. Yhdessä tapauksessa potilas sidottiin vöillä tuoliin tilanteen rauhoittamiseksi. Muutamassa tapauksessa uhrin asemassa ollut potilas poistui paikalta vähin äänin, mikä rauhoitti väittelijän.

## **Miten väkivaltatilanteiden syntyä voidaan ehkäistä?**

Potilaiden turvallisuuden takaaminen on kaikissa olosuhteissa hoitotyön perustavoitteena, mikä psykogeriatrisessa hoitotyössä asettaa suuria haasteita johtuen nimenomaan potilasaineksesta. Ymmärrettävää on, että psykogeriatristen potilaiden itsehillintä ja -hallinta on heidän sairauksistaan johtuen heikompaa kuin somaattisesti sairailta. Tästä tilanteesta johtuen vaaditaan näissä yksiköissä erityistä potilaiden sijoittelun suunnittelua varsinkin jos kaikilla yksiköillä, kuten tässä tutkimuskohteessa, ei ole käytössä yhden hengen huoneita. Tämän tyyppisiä yksiköitä on vielä vanhoissa rakennuksissa, missä huoneet voivat olla jopa 2–4 hengen huoneita, eikä tilojen saneeraus aina ole mahdollista.

Kuten tuloksista kävi ilmi, toinen potilas voi pelkällä olemuksellaan tai ääntelyllään ärsyttää toista potilasta niin, että syntyy väkivaltatilanne. Yhden hengen huoneet ovat näissä yksiköissä suositeltavia, mutta jos se ei ole mahdollista, on potilaat pyrittävä sijoittamaan niin, että vähemmän toisiaan ärsyttävät henkilöt sijoitetaan lähekkäin. Alkusijoittelun jälkeenkin varmaan voidaan joutua uudelleen muuttamaan paikkoja, mikäli häiriötä syntyy.

Tutkimusten mukaan dementoituvien hoitotyössä yksikön jako pienempiin soluihin eli moduuleihin rauhoittaa usein potilaita ja myös yksión ilmapiiriä. Tällaiset solut olisi hyvä pitää mahdollisimman pieninä esimerkiksi 5–8 hengen moduuleina. Mikäli yksikköä ei voida fyysisesti jakaa pienempiin soluihin, olisi varottava ylipaikkatilannetta, koska se aiheuttaa lisää painetta hoitajissa ja tilat ahtautuvat liian suuresta potilasmäärästä. Hoitajien kiire ja levottomuus tarttuu potilaisiin ja kun siihen lisätään ahtautuneet tilat, ovat konfliktit mahdollisia.

Ruokailuaikojen porrastamisella voitaisiin myös ennaltaehkäistä väkivaltatilanteiden syntyä. Osa potilaista voisi syödä omassa huoneessaan ja osa ruokasalissa, jolloin kaikki eivät olisi yhtä aikaa samassa tilassa. Ruokailujen porrastaminen myös eri kellonaikoihin esimerkiksi kolmeen ryhmään rauhoittaisi ruokailutilannetta, eikä potilaiden tarvitsisi kinastella ruokailupaikoista. Isot nimilaput kunkin paikalla ruokailupöydässä auttaa löytämään oman istuimen, vaikka siitäkin huolimatta saattaa riitaa syntyä.

Väkivaltatilanteiden syntyä voidaan ehkäistä myös yksikön fyysisillä ratkaisuilla kuten huonekalujen sijoittelulla potilashuoneissa ja yhteisissä tiloissa. Liian täyteen ahdetut tilat rajoittavat vapaata liikkumista ja voivat edesauttaa potilaiden kahnauksia, jos joudutaan olemaan liian lähekkäin erilaisissa kohtaamistilanteissa esimerkiksi käytävällä tai olohuoneessa.

Hoitajien fyysinen läsnäolo ja näkyminen eri puolilla yksikköä vähentää levottomuutta. Tämä edellyttää riittävää henkilökuntamitoitusta myös ilta-aikaan. Jos osa yksiköstä on 30–60 minuuttia ilman hoitajaa, voi siellä tapahtua monenlaista uhkaavaa tilannetta potilaiden kesken.

Hoitohenkilökunta tarvitsee täydennyskoulutusta väkivaltatilanteiden hallinnassa. Ensisijaisesti on tärkeää tilanteen hallinta sanallisen vuorovaikutuksen keinoin, mutta hyötyä on myös erilaisten vapauttamis- ja sitomistekniikoihin hallinnasta. Uudet työntekijät ja sijaiset tarvitsevat hyvän perehdytysmateriaalin siitä, miten yksikössä hallitaan väkivaltatilanteita sekä miten ja minkälaisista tapauksista väkivaltailmoitus tehdään. Perehdytysoppaassa olisi hyvä olla suunniteltuna jokaisen yksikön huoneen ja muun tilan kohdalla erilaiset väkivaltatilanteen työskentelymahdollisuudet ja -olosuhteet unohtamatta mahdollisia hälytys-painikkeita, joilla henkilökunta voi tarvittaessa kutsua lisääpua. Yövuoron hälytysjärjestely ja lisäavun kutsuminen on suunniteltava erikseen. Usein käytännön demonstroitu harjoittelu yksikön omissa tiloissa auttaa hahmottamaan toimintaa paremmin kuin pelkät kirjalliset ohjeet.

Väkivaltatilanteiden jälkikäsittely yksikön yhteisellä foorumilla osastotunnilla on ensiarvoisen tärkeää, jotta tilanteeseen liittyvät pelot ja ahdistukset saadaan purettua. Tilanteet on hyvä käydä yhdessä läpi kohta kohdalta, miten toimittiin, mitä ongelmia kohdattiin, miten seuraavalla kerralla pitäisi toimia ja miten tilanne voidaan mahdollisesti kokonaan ehkäistä. Työnohjauksen keinoin voidaan jatkuvasti tukea yksikön henkilöstön työtä ja antaa turvallinen sekä asiantuntijuuteen perustuva näkemys väkivaltatilanteiden käsittelyssä.

Väkivaltatilanteiden ehkäisyssä on otettava huomioon myös potilaiden lääkehoidon mahdollisuudet, joista neuvotellaan osaston lääkärin kanssa. Tutkimuksen kohteena olevan yksikön potilailla oli monia samanaikaisia diagnooseja, mikä asettaa omat haasteensa lääkehoidon toteutukselle. Ei ole eettisesti hyväksyttävää lääkittää potilaita liikaa niin, että he ovat lääkityksestä johtuen tokkurassa tai jopa sänkypotilaina. Riittävän lääkityksen tason löytyminen on tärkeää potilaan hyvinvoinnille ja edellyttääkin potilaiden psyykkisen tilan jatkuvaa seurantaan sekä muutoksista raportoimista. Toisaalta hyväksikin havaittu lääkehoidon taso saattaa pitkällä aikavälillä osoittautua liian suureksi, jolloin lääkitystä joudutaan jälleen alentamaan.

Potilas ei aina välttämättä osaa ilmaista särkyjä ja kipuja, mistä johtuen hän saattaa käyttäytyä aggressiivisesti. Kipulääkkeiden kokeilulla voidaan todeta, johtuuko aggressiivisuus särystä.

## **Pohdintaa**

Tutkittu aineisto käsitti vain yhden psykogeriatrisen yksikön väkivaltatilanteet, joista hoitajat olivat tehneet kirjallisen ilmoituksen. Pohdintaa herättää muun muassa se, onko kaikki väkivaltatilanteet havaittu vai onko osa jäänyt havaitsematta syystä, että hoitajia ei ole ollut paikalla. Toisaalta, onko kaikki väkivaltatilanteet kerrottu vai onko osaa vähätelty ja jätetty kokonaan raportoimatta.

Yhtenä merkittävänä ongelma on ollut yksikön tekemien väkivaltailmoitusten heikko hyödyntäminen: ilmoituksia on tehty ja niitä on luettu, mutta ilmoituksista ei ole tehty mitään yhteenvetoja ennen käsillä olevaa raporttia. Henkilökunnan kohdalla voi hyvin ymmärtää syvän turhautumisen ilmoitusten tekoon, jos niillä ei ole merkitystä käytäntöön. Esitettyjen tutkimustulosten julkistamisen jälkeen (syksy 2008) yksikön henkilöstömitoitusta korjattiin yhdellä uudella lähihoitajan toimella. Sähköisen version kehittäminen paperisen väkivaltailmoituslomakkeen tilalle olisi hyvä keino nopeuttaa viestintää ja tietojen analysointia sekä hyödynnettävyyttä.

Tämäntyyppisen yksikön keskeisenä ongelmana on potilaiden moninaisuus ja pohdintaa pitäisikin käydä siitä, olisiko hyvä keskittyä vain tiettyihin diagnoosi- ja potilasryhmiin. Tästä valinnasta voisi olla hyötyä myös henkilöstön jaksamiselle, kun he voisivat keskittyä vähän suppeampaan osaamisen hallitsemiseen.

Väkivaltailmoituksessa ei minkään tapauksen kohdalla ole raportoitu väkivaltaa kokeneen henkistä tilaa esimerkiksi muutaman tunnin kuluttua tapahtumasta. Joissakin ilmoituksissa hoitaja oli rauhoitellut uhria tapahtuman jälkeen, mutta muuta sen jälkeen tapahtunutta seuranta ei ilmoituksissa ollut. Ehkä jälkiseurannasta on ollut raportointia potilaiden sairauskertomuksissa, joita ei kuitenkaan tämän tutkimuksen yhteydessä ole tarkasteltu. Uhrin ahdistuksen käsittelyyn tapahtuman jälkeen olisi syytä varata aikaa ja resursseja.

Missä määrin omaisille kerrotaan edellä kuvatuista väkivaltatilanteista, on yksi kysymys, johon yksikön henkilöstön tulee tehdä selkeä toimintaohje. Kerrotaanko omaiselle vasta sitten, kun potilaalla on silmä mustana vai kerrotaanko myös uhkaavista tilanteista? Yksiselitteistä ohjetta on ehkä vaikea luoda, koska tapaukset voivat olla kovin erilaisia.

## **Jatkotutkimusaiheita**

Potilaiden turvallisuus psykogeriatrisessa yksikössä on monisäikeinen asia ja riippuu monesta tekijästä kuten potilaan omista sairauksista ja lääkehoidosta, henkilöstön

määrästä ja ammattitaidosta sekä yksikön fyysistä tiloista ja niihin liittyvistä järjestelyistä. Kun turvallisuutta kehitetään pitäisi nämä kaikki näkökulmat ottaa huomioon. Havainnointitutkimus saattaisi avata mielenkiintoisia näkymiä edellä mainittuihin osa-alueisiin.

Tässä esityksessä on keskitytty pääasiassa potilaiden kohtaamaan väkivaltaan, mutta oman pohdintansa ansaitsisi henkilöstön kokema paine ja ahdistus tämäntyyppisen yksikön työntekijänä toimimisessa. Henkilöstöltä vaaditaan kovaa henkistä paineensietokykyä työskennellä yksikössä, missä ovet ovat lukossa, potilaat vaeltavat koko ajan edestakaisin ja ovat myös äänekkäitä eikä hiljaista hetkeä ole välttämättä kuin yöllä. Yksi jatkotutkimusaihe liittyy henkilökunnan jaksamiseen: miten henkilökunta voi henkisesti tämäntyyppisessä yksikössä ja miten he itse kehittäisivät omaa ja potilaiden turvallisuutta.

## *Tuottavuuden ja turvallisuuden ristiriita johtamisessa*

### **Pertti Palukka**

Tampereen teknillinen yliopisto, turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu -yksikkö



### **Johdanto**

Hyvinvointiyhteiskunta sisältää lukuisia kompleksisia järjestelmiä, kuten energiantuotannon jakeluineen ja terveydenhuoltojärjestelmät, joiden toiminta voi olla hyvin haavoittuvaa ja helposti haavoitettavissa. Turvallinen ja toimiva yhteiskunta on riippuvainen kyvystä ennakoida riskejä eri järjestelmissä ja löytää keinot niiden torjumiseksi. Sosioteknisten järjestelmien, ennen kaikkea turvallisuuskriittisten, toiminnassakin on hallittavana useita erilaisia tavoitteita ja päämääriä, jotka voivat olla keskenään kilpailevia ja jopa ristiriitaisia, kuten tuottavuus ja turvallisuus. Tämän katsauksen polttopisteessä on tuottavuuden ja turvallisuuden ristiriita kompleksisissa organisaatioissa.

### **Tausta**

Yrityksissä on ymmärretty tehokkuuden ja tuottavuuden merkitys, koska niitä ylläpitävät prosessit ovat hyvin selkeitä. Turvallisuuden osalta tilanne ei ole näin yksiselitteinen, sillä yrityksittäin turvallisuus- ja suojaustoiminta vaihtelee ja on usein vaikeasti hahmoteltavissa. Toisaalta tuottavuudella ja turvallisuudellakin on ainakin teoreettisesti selkeä suhde, mutta usein se on monimutkainen. Sekä tuottavuuden että turvallisuuden aikaansaaminen ja ylläpitäminen edellyttää johtamista, mutta toisiinsa nähden ne ovat kuitenkin epätasa-arvoisessa suhteessa. Todellisuudessa tuottavuuden kasvattamiseksi laiminlyödään usein turvallisuutta. Onnettomuuksien ollessa sangen harvinaisia organisaatiossa kohdistuu johtaminen helposti varsinaisiin taloudellisiin asioihin kuten tuottavuuteen, kasvuun, voittoihin ja markkinaosuuksiin. Toisin sanoen investoinnit turvallisuutta parantaviin toimenpiteisiin vähenevät, kun taas investoinnit kohdistuvat tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämiseen. (Palukka 2008)

Myös julkiselta sektorilta on vaadittu tuottavuutta, jota onkin toteutettu ns. tuottavuusohjelman avulla (VVM 2009). Avainsanana tuottavuus on ollut erittäin merkityksellinen diskurssi, mikä on todellisuudessa tarkoittanut henkilöstön vähentämistä. Tätä kehityssuuntaa on toteutettu rationalisoimalla tai muutamalla yksiköiden asemaa. Prosessina valtion yksiköistä on tehty ensiksi liikelaitoksia, sitten yhtiöitetty ja lopuksi yksityistämällä. Lisäksi julkisen sektorin hallintoa on pyritty purkamaan tilaaja-tuottaja-mallin avulla. Näiden toimien seurauksena on henkilöstöä

vähennetty joissakin sairaanhoitoyksiköissä niin runsaasti, että siellä on toimittu lähes riskirajoilla vajaamiehityksen johdosta. Tilanteisiin on haettu muutoksia jopa tuomioistuimista.

Julkisten palvelujen yksityistäminen ei ole ollut välttämättä onnistunutta tuottavuus- tai turvallisuuskulmasta. Suuria ja epärealistisia odotuksia on yleensä latautunut organisatorisiin muutoksiin, joita perustellaan kilpailukykyyn puutteella sekä heikolla tuottavuudella, varsinkin julkisella sektorilla. Usein implementointi johtaa epäonnistumiseen, joko taloudelliseen tai organisatoriseen. Esimerkiksi Englannissa rautateiden yksityistäminen ei ole palvellut ainakaan asiakkaita, kuten ei myöskään terveyspalveluiden, joista ovat hyötäneet konsulttiyhtiöt. Tämän muutoksen läpivieminen on pitkäaikainen ja vaikea prosessi, koska näillä yksiköillä/organisaatiolla on omat toimintatapansa, arvonsa ja kulttuurinsa, jotka heijastuvat toimintaan. Siinä yhteydessä tuottavuuden ja turvallisuuden senhetkinen tasapaino muuttuu ja seurauksena voi olla ristiriita. (Stewart & O'Donnell 2007; Waring & Glendon 1998)

### **Tuottavuus, turvallisuus ja johtaminen sosioteknisessä järjestelmässä**

Suuret tuotannolliset yksiköt sekä niitä ympäröivä hallinto muodostavat hyvin monimutkaisen järjestelmän, joihin voidaan lukea myös terveydenhuolto sairaaloihin. Näissä kompleksisissa teknishallinnollisissa järjestelmissä on sosiaalisia, ergonomisia ja teknisiä kytkentöjä, joihin sisältyy hyvin erilaisia vuorovaikutus- ja aikatekijöitä, minkä vuoksi niitä on ongelmallista lähestyä. Toisin sanoen sosioteknisessä näkökulmassa pyritään huomioimaan yksilöiden sosiaalisella tasolla tapahtuvien ilmiöiden vaikutuksia teknisen järjestelmän toimintaan (Coiera 2007). Sosioteknisen järjestelmän joustava toimivuus, luotettavuus ja turvallisuus muodostuvat ihmisen, tekniikan ja organisaation yhteensovittamista (Smith 2000).

Terveydenhuoltojärjestelmässä on sanottu olevan kirjoittamaton vaatimus, jonka mukaan hoidossa ei saa tehdä virheitä. Siitä on seurannut voimakkaita paineita hoitohenkilöstölle: tuleva potilas edellyttää oikeaa diagnoosia ja käsittelyä, kuten myös leikattava ja nukutettava potilas vaatii oikeita operaatioita ilman komplikaatioita. Mutta todellisuudessa usea kokee vääriä diagnooseja, virheellistä lääkintää ja leikkausvirheitä sekä puutteellisia anestesialogisia toimenpiteitä, joista kaikista seuraa ikäviä komplikaatioita. Kuitenkin terveydenhuollossa ilmenee erilaisia todennäköisyyksiä vaaralliselle toiminnalle: uhkarohkean elinsiirron aiheuttama kuoleman riski on huomattavasti suurempi kuin verensiirron (Amalberti 2006). Toimialojen välillä on eroja turvallisuustasossa; esimerkiksi kirurgiassa onnettomuusriski on  $10^{-4}$ , kun taas ilmailussa on päästy alle  $10^{-6}$ .

Taloudellinen tavoite asettaa tuotantojärjestelmälle reunaehdot, joita ovat usein laadukkaan tuotteen tai palvelun aikaansaaminen tuottavasti ja turvallisesti, vaikka jälkimmäinen ei aina sisälly siihen. Mitä enemmän tuotetaan nopeutuneen tuotantoprosessin avulla tietyllä aikavälillä, sitä vähemmän jää aikaa myös käyttäjällä reagoida. Juuri nopeutuneesta työtahdistä on seurannut vaarantumien lisääntymistä, joiden yhteydessä aiheutuu usein laatuvirheitä. Tuottavuutta kasvattaessa lisääntyvät

myös riskit mahdollisine vakavine seuraamuksineen, kun käyttäjän huomionkyky lähestyy kuormituskyynnystä. Tämä tunnetaan ergonomiassa tehokkuus-täsmällisyysvaihtokauppana (speed-accuracy trade-off) (Helander 1997). Nykyisin operaattorin/käyttäjän tehtävät perustuvat yhä enemmän visuaalisen informaation nopeaan havaitsemiseen, jolloin samalla tämä 'informaatiomaisema' tulee kompleksisemmaksi ja monivaiheisemmaksi, mikä vaikuttaa luonnollisesti kuormitukseen ja lopulta turvallisuuden hallintaan (Leroux 1997). Esimerkiksi tutkimuksen (Loven & Helander 1996) mukaan liukuihinätyössä ovat lisääntyneet tuotevirheet, joihin ovat myötävaikuttaneet pitkät työpäivät ja koneista riippuva työtahti.

Kompleksisuuden vuoksi on usein viitattu terveydenhuoltojärjestelmiin tarkasteltaessa työtehtäviä ja suoriutumisesta niistä, koska ne edellyttävät tilannetietoisuutta ja -tajuja sekä nopeaa sopeutumiskykyä vaativan luonteensa vuoksi. Tapausesimerkkeinä on käytetty niin arkipäiväistä potilaiden tarpeiden ja resurssien, kuten henkilöstö-, laite- ja materiaali-, yhteensovittamista kuin uhkailun aiheuttamia poikkeustilanteita tai ensiavun kysyntähuippua. Varsinkin johtamisen (keskeisten piirteiden) merkitys korostuu erityisesti kovassa paineessa, kun turvallisuus- ja tuotantotavoitteet ovat ristiriitaisia. Turvallisuuden johtamisen keskeisenä tehtävänä on toimia ennakoivasti tämän ristiriidan aiheuttamassa paineessa (työ)turvallisuu- ta vaarantamatta. (Öhrn et al. 2007; Stock et al. 2007; Westrum 2006)

Sairaaloissakin tehtävät ovat yhä lisääntyvässä määrin monitorointia teknisillä laitteistoilla. Esimerkiksi tuottavuusvaatimukset ovat edellyttäneet myös terveydenhuollolta korkeampaa suorituskykyä ja/tai kustannusten säästöjä, joista on seurannut sekä juuri nopeutuneita monitorointeja ja operaatioita että tiukkoja aikatauluja pitkin työpäivineen. Väistämättä edellä mainitut tekijät ovat lisänneet vaarantumia. Turvallisuuden näkökulmasta nämä vaatimukset ja seuraukset ovat ristiriitaisia. Tutkimuksen (Bogenstätter et al. 2009) mukaan informaatio on sairaalaympäristössä usein vajaata, puutteellista tai väärää varsinkin hätätilanteissa, mitkä ovat lisänneet vaarantumia ja varsinaisia hoitovirheitä. Jopa 18 %:a informaatiosta on epätäsmällistä.

Esimerkiksi tehdyissä selvityksissä monimutkaisten sosioteknisten järjestelmien tilasta ennen poikkeuksellisia tapahtumia tai onnettomuutta osoitetaan, että ihmiselliset ja organisatoriset syyt ovat olleet suuressa määrin hallitsevia (Hopkins 2006; Reason 1990). Esimerkiksi sairaalamaailman hierarkiasta ja toimintojen erilaisista todennäköisyyksistä aiheutuu kykenemättömyyttä kerätä ja tulkita informaatiota sekä varoitussignaaleja tulevien tapahtumien ennakkoinnista (Ödegård 2006). Pitkän kypsyämis-/itämisyksien aikana sivuutetaan tai ymmärretään väärin signaalit tulevista uhista ja vaaroista siihen asti, kunnes jotain odottamatonta ja/tai sopimatonta tapahtuu. Mikään ei mene vikaan/pieleen on perusteltu vakaumus, joka heijastaa usein hajanaista informaatiota ja riittämätöntä johtamista aiheuttaen ennemmin tai myöhemmin onnettomuuden. (Turner & Pidgeon 1999)

Työkuormituksen ja/tai -tahdin kasvaessa henkilöstö ei ole kyennyt toimimaan menettelytapojen mukaan, jolla on ollut negatiivisia vaikutuksia potilasturvallisuuteen. Alimiehitys on tuonut mukanaan lisääntyvää työkuormitusta, jolloin

potilasturvallisuutta ei ole voitu taata. Samoin ristiriidat ja väärin ymmärrykset sairaanhoitajien välillä ovat tuottaneet lisääntyneen riskin virheisiin potilastyössä. Tuottavuuden kasvattaminen ja/tai kustannusten säästö voi ehkä onnistua lyhyellä aikavälillä ilman laatu- ja hoitovirheitä, mutta ei pitkällä aikavälillä, koska käyttäjän kapasiteetti ei riitä ylläpitämään virheetöntä suoritusta jatkuvassa tempossa. Siten inhimilliset virheet ovat monessa tapauksessa jäljitettävissä taustalla piilevän työn ja sen tekijään kohdistuvien paineiden aiheuttamiksi sattumukseksi. (Ahlberg et al. 2008; Hollnagel 2004)

Onnettomuuksien syitä on tutkinnassa käsitelty yleisesti ottaen joko yksilö- tai järjestelmänäkökulmasta, joista viimeksi mainittua käytetään yhä enemmän. Yksilönäkökulma on tyypillistä ja perinteistä terveyden- ja sairaanhoidossa, joissa tutkimuksen ja hoidon keskiössä on lähes aina yksittäinen potilas. Yksilö (joukko yksilöitä) on vastuussa puutteellisista tai virheellisistä toimenpiteistä toimintansa valinnan vapauden vuoksi. Johdon intressissä on tarkastella mahdollisia yksilön virheellisiä toimenpiteitä ja niihin liittyviä laukaisutekijöitä unohtamalla institutionaalisen vastuunsa. Järjestelmänäkökulmassa erheet nähdään oireina, jotka kuvaavat systeemissä esiintyviä piileviä tekijöitä tai olosuhteita. Niitä aiheutuu yksilön ja järjestelmän huonosta yhteensopivuudesta. Järjestelmänäkökulma painottaa ennakoivaa turvallisuusjohtamista virheiden vähentämiseksi. (Reason 1997)

Teneriffan lento-onnettomuuden 1977 jälkeen on ilmailussa ollut selvänä käsite riskienhallinta, joka on tarkoittanut vaarantumaraportointia, vaarojen kartoitusta ja analyysia, hyvien käytäntöjen säännöllistä seurantaa, työaikojen tarkkoja vaatimuksia sekä erityisvaatimuksia riippumattomista selvityksistä (Hopkin 1995). Näillä kaikilla on yksinomaan preventiivinen tarkoitus eli mahdollisten onnettomuuksien ehkäisy. Riskienhallintaa on ollut vastaavaa ydinvoimaloissa, joissa on huomioitu jo kauan organisatorinen ja inhimillinen näkökulma turvallisuustyössä.

Turvallisuuteen tähtäävät toimenpiteet ovat selkeämmin määriteltyjä ilmailussa kuin terveydenhuoltojärjestelmissä. Ilmailussa on selkeästi kuvattu turvallisuustyön organisointi tavoitteineen ja politiikkoineen, kun taas vastaavaa ei ole terveyden- ja sairaanhoidossa (Hallberg 2008). Esimerkiksi viranomaiset voivat määrittää resurssien tarpeen ilmailussa, mitä ei ole vastaavasti terveydenhuollossa.

Viime aikoina on terveydenhuoltojärjestelmissä otettu käyttöön vaarantumien raportointijärjestelmiä sekä riskienhallintamenetelmiä, joiden avulla pyritään edistämään potilasturvallisuutta (Tuttle et al. 2004). Terveydenhuoltoalalla turvallisuustyön ja raportoinnin tyypillisiä esteitä ovat olleet ongelmien peitteleminen, jota aiheuttaa syyllisyyden tunto ja häpeä, pelko mediaan joutumisesta, syntipukkiajattelu ja lainsäädännöllinen muotoilu. Raportoinnista pitäisi seurata olennaisia ehdotuksia ehkäisevään työhön.

Ilmailun turvallisuustason kohoamiseen ovat vaikuttaneet ennen kaikkea käytettävyyden, luotettavuuden ja turvallisuuden huomiointi, jolloin laitteet ja järjestelmät on suunniteltu yhteensopiviksi käyttäjälle. Ilmailussa työskentely tapahtuu usein tiimeissä, joiden turvallisen suorituksen aikaansaamiseksi ja varmistamiseksi on kehitetty tietynlainen toimintatapa: miehistöresurssien hallinta (CRM). Sen avulla on



vähennetty hierarkkisuutta ja lisätty kommunikaatiota ohjaamossa. Vaikka työskentely ryhmissä on sinänsä terveydenhuollon käytäntöä, niin tiimityön kehittäminen on nähty suurena haasteena. (CAA 2006)

Terveyden- ja sairaanhoidon onnettomuustutkinta on juuri kohdistunut yksilöiden virheisiin, jotka ovat olleet seurausta erilaisista epätäydellisistä ammatillisista toimenpiteistä (Rutberg 2007). Yksilönäkökulma ei ole riittävä, mikäli tavoitteena on parantaa turvallisuustasoa, toisin sanoen ehkäistä uusien onnettomuuksien syntymistä. Sen sijaan tutkinnan kohteena pitäisi olla järjestelmän heikkoudet, jotka ovat myötävaikuttavia tekijöitä onnettomuuksissa. (Rasmussen et al. 1994; Reason 1997)

Organisaatioiden ja järjestelmien toiminnassa on kiinnitetty yhä enemmän huomiota myös turvallisuuteen, jota on alettu johtamaan kuin muitakin toimintoja. Kuitenkaan turvallisuusjohtamisen merkitystä ei ole täysin ymmärretty taloudelliseen tulokseen vaikuttavana tekijänä vaan se on nähty turvallisuutta lisäävänä irrallisena tekijänä. Kuitenkin onnettomuudet vaikuttavat yrityksen taloudellisuuteen ja kannattavuuteen (Aaltonen et al. 2007; Robson et al. 2007). Kokonaisvaltainen turvallisuuden hallinta edellyttää juuri turvallisuusjohtamista, joka auttaa yrityksiä/organisaatioita parantamaan myös (liike)toimintaansa (Pybus 1996; Glendon et al. 2006).

Useissa (onnettomuus)tutkimuksissa on kiinnitetty juuri huomiota organisatorisiin ja johtamiseen liittyviin tekijöihin, joiden on nähty olevan tapahtumien taustalla. Esimerkiksi öljylautta Piper Alphan onnettomuuden syiksi lueteltiin puutteita inhimillisissä, teknisissä ja organisatorisissa tekijöissä. Mutta niissä korostettiin myös monimutkaisen sosioteknisen järjestelmän toiminnan riippuvuutta johtamiseen/johdajuuteen liittyvistä tekijöistä, jotka ovat olleet merkittäviä myötävaikuttajia katastrofin syntyyn (Reason 2008). Kun tuotanto on pysäytettävä tai kustannuksia on uhrattava tiettyjen toimenpiteiden vuoksi turvallisuuden varmistamiseksi, on johtamistoimien oltava määrätietoisia ja huomioitava turvallisuuden merkitys.

Esimerkiksi Piper Alphan onnettomuuden aikana vierekkäiset öljylautat olivat epähuomiossa ruokkimassa öljyllä katastrofaalista paloa, koska ne olivat haluttomia keskeyttämään oman tuotantonsa ylimmän johdon päätöksen perusteella. Vakavista tapahtumista selviytyminen oli keskijohdon oivallisen toiminnan seurausta. Kun turvallisuus on ristiriidassa sen hetkisen tuotantopäämäärien kanssa, edellyttää se keskijohdolta jäämäkkyyttä päätöksenteossa. Tilanne on sikäli ongelmallinen keskijohdolle, koska päällikön toiminnan kyseenalaistaminen voi olla oman uran kannalta katastrofaalista. Useilla toimialoilla näitä merkittäviä paineita aiheuttavat ylimmän johdon epärealistiset vaatimukset, joita keskijohto yrittää sovittaa sitten toiminnassaan. (Flin 2006; Hale et al. 2006)

Kuitenkin kilpailutilanteessa toiminnan jatkuvuus, jota on yrityksissä keskeinen asia, edellyttää niiltä kaupallista menestystä. Tällöin toimiva johto asettaa etusijalle lyhyen tähtäimen taloudelliset edut, kun taas pitkän tähtäimen hyvinvointi- ja turvallisuusasiat jäävät taustalla (Rasmussen & Svedung 2000). Näin turvallisuusjohtaminen sivuutetaan johtamisessa, jolloin syntyy helposti ristiriita tuotta-vuoden ja

turvallisuuden välille. Tämä ristiriita heijastuu helposti uhkiin ja riskeihin sekä heikentää turvallisuuskäytäntöjä varsinkin kriittisissä tilanteissa. Tällainen kustannustehokkuuteen painottavan johtamisen seurauksista on kuvauksia onnettomuusraporteissa. Ristiriita on seurausta johtajien professionaaleista näkökannoista, jotka aiheuttavat sisäisiä ja luontaisia vaatimuspaineita. Esimerkiksi kustannusten minimointi on keskeistä ekonomeille. Tätä kutsutaan usein ETTO-ristiriidaksi (Efficiency-Thoroughness Trade-Off), joka syntyy korostettaessa juuri aikataulu-, kustannus-, tehokkuus- ja tuottavuustekijöitä (Hollnagel 2004).

Toiminnassa on tunnistettava ennakkoon ETTO-ristiriitaan sysääviä tekijöiden merkitys, joista voi aiheutua epäsuotuisia ja vaarallisia tapahtumia. Toimenpiteet vaarojen vähentämiseksi ja riittävän tasapaino löytämiseksi ovat siten johdon vastuulla. Kuitenkin usein valitaan toimintapolitiikaksi nopeimmin ja halvimmin, mikä tuottaa ristiriitoja tuotannon ja turvallisuuden välillä. Tämän kaltainen tilanne esiintyi NASAssa, kun sukkula lähettäminen pyrittiin aikaansaamaan tiettyinä päivinä. (Flin 2006)

Organisaation turvallisuus riippuu useasta tekijästä kuten esimerkiksi yleisestä ja henkilökohtaisesta sitoutumisesta turvallisuuteen (Guldenmund 2007). Myös johtamisarvoilla on suuri merkitys turvallisuuden aikaansaamisessa. Nämä ovat organisaation turvallisuuskulttuurin keskeisiä asioita, jotka vaikuttavat toimintaan tasapainotettaessa tuotannon ja turvallisuuden ristiriitaisia tavoitteita, toteutettaessa turvallisuusjärjestelmiä jne. Jos turvallisuuden ja tuottavuuden välillä on ristiriitaa, niin silloin johtajien pitäisi tukea turvallisuuden jatkuvuutta. Näin uskotaan toimittavan hyvän turvallisuuskulttuurin omaavassa organisaatiossa.

Hyvä turvallisuuskulttuuri edellyttää avoimuutta ja rankaisemattomuutta, jotta henkilöstö uskaltaa tuoda esiin niitä riskitekijöistä, joista voi seurata esimerkiksi toiminnan keskeytyksiä. Esimerkiksi Englannissa on tapauksia, joissa sairaala-henkilöstön huolia ei kukaan kuunnellut saati huomionnut, vaan paremminkin heitä pyrittiin hiljentämään. Bristolin sairaalassa kirurgien suorittamat leikkaukset aiheuttivat useiden vauvojen kuoleman, vaikka tehdyistä operaatioista oli tehty useampia huomautuksia. (Kennedy 2001)

Turvallisuuskulttuuri muodostuu monesta osakulttuurista, kuten tuotanto-, rahoitus-, laatu-, markkinointi-, yhteistyö- ja turvallisuus-, joita ei yleensä määritellä erikseen eikä varsinkaan suhteessa toisiinsa (Hopkins 2005). Osakulttuuriin vaikuttaa muuttunut käyttäytyminen, joka vuorostaan riippuu ulkoisista oloista, esimerkiksi muuttuneista markkinoista. Tutkimuksen (Richter & Koch 2004) mukaan syynä eri osakulttuurien väliseen konfliktiin on liberalistisesta markkina-ajattelusta kumpuava liiketoiminta, jonka vaikutukset hajottavat ammatillisten ryhmien sen hetkisiä tasapainossa olevia osakulttuureita.

Johtajat ovat osaryhmiä, jotka viljelevät omaa kulttuuriaan. Turvallisuuden aikaansaamisessa on suuri merkitys johtamisarvoilla, jotka ovat organisaation turvallisuuskulttuurin keskeisiä asioita (Rollenhagen 2000). Siten on aina jokin johtamiskulttuurin muoto läsnä olevana, kun tehdään päätöksiä. Toisaalta organisaatiossa ja/tai järjestelmässä on olemassa samanaikaisesti useita osa- tai rinnakkaisia kulttuureja,

mutta niiden paino on erilainen. Ne olisikin ymmärrettävä kulttuurisina teemoina, jotka vaikuttavat eri tavalla. Juuri tällaiset teemat aiheuttavat helposti ristiriitoja. (Hopkins 2005)

## **Yhteenveto**

Monimuotoinen terveydenhuoltojärjestelmä tai yksittäinen sairaalaympäristö on erittäin riskialtis, missä kunkin toiminnalta odotetaan huolellisuutta, varmuutta ja tehokkuutta. Jatkuva vuorovaikutus edellyttää kurinalaista oman toiminnan suhteuttamista muiden hahmottamaan ja ennakoituun toimintaan. Virheiden todennäköisyyttä lisää se, että järjestelmää yhteen sitovat tekijät ovat terveydenhuoltojärjestelmässä pikemmin sosiaalisia kuin teknisiä, mikä lisää inhimillisen virheen mahdollisuutta. Tilanteiden jatkuvasti muuttuessa on ymmärrettävä niiden merkitys koko kitkattoman toiminnan aikaansaamiseksi.

Sosioteknisissä järjestelmissä virheiden vähentäminen ja turvallisuuden parantaminen edellyttää järjestelmäteoreettista lähestymistapaa, mutta yksilönäkökulmaa ei pidä unohtaa, mutta syyllistäminen kylläkin. Kylläkin syitä virheisiin on etsittävä sekä organisatoriselta tasolta että yksittäisestä yksilöstä. Kompleksisten järjestelmien ja organisaatioiden onnettomuusanalyysit ovat lisänneet ymmärrystä onnettomuuksien taustalla olevista syistä.

Jos taloudellista toimintakulttuuria kehitetään kaiken muun kustannuksella terveydenhuoltojärjestelmässä, niin siitä voi olla vakavia seurauksia. Terveys- ja sairaanhoito on perustunut pitkälti professionalistiseen kulttuuriin, joka on määrittänyt sen toimintarakenteen ja -muodot. Tänä päivänä on terveydenhuolto-järjestelmä koettu monilta osin liian kalliiksi ja toimimattomaksi, minkä seurauksena on esitetty vaatimuksia sen tehostamiseksi. Se on tarkoittanut lähinnä perinteisten liikkeenjohdollisten oppien ymppäämistä terveydenhuoltojärjestelmään. Luultavasti siitä aiheutuisi hajanaisuutta ja kirjavuutta toimintaan ja vastuihin aiemmin kuvatun ristiriidan johdosta, jolloin kompleksiseen järjestelmään syntyisi helposti vaara-  
aukkoja.

## Lähteet

- Aaltonen M., Kitinoja J-P., Oinonen K., Saari J., Sievänen M., Tynkkynen M. & Virta H. 2007. Työtapaturmien aiheuttamat kustannukset – Työturvallisuuden merkitys työpaikkojen tuottavuuteen. Työterveyslaitos, Yhteenvetoraportti.
- Ahlberg J, Losell C. & Lövkvist M-C. 2008. Sjuksköterskors arbetsbelastning en faktor för patientsäkerhet. Högskolan Kristianstad, Institutionen för hälsovetenskap.
- Amalberti R. 2006. Optimum System Safety and Optimum System Resilience: Agonistic or Antagonistic Concepts? In: Hollnagel E., Woods D., Leveson N. Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Ashgate Publishing Ltd, Hampshire, 253–271.
- Bogenstätter Y., Tschan F., Semmer N.K., Spychiger M., Breuer M. & March S. 2009. How Accurate Is Information Transmitted to Medical Professionals Joining a Medical Emergency? A Simulator Study. Human Factors 51(2), 115–125.
- CAA. 2006. Crew Resource Management (CRM) Training. Civil Aviation Authority/Safety Regulation Group. [www.caa.co.uk](http://www.caa.co.uk)
- Coiera E. 2007. Putting the technical back in socio-technical systems research. International Journal of Medical Informatics 76, Supplement 1, 98–103.
- Flin R. 2006. Erosion of Managerial Resilience: From Vasa to NASA. In: Hollnagel E., Woods D., Leveson N. Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Ashgate Publishing Ltd, Hampshire, 223–233.
- Glendon A.I., Clarke S.G. & McKenna E. 2006. Human Safety and Risk Management. Second Edition. Taylor & Francis, London.
- Guldenmund F.W. 2007. The use of questionnaires in safety culture research – An evaluation. Safety Science 45(6), 723–743.
- Hale A., Guldenmund F. & Goossens L. 2006. Auditing Resilience in Risk Control and Safety Management Systems. In: Hollnagel E., Woods D., Leveson N. Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Ashgate Publishing Ltd, Hampshire, 347–358.
- Hallberg A. 2008. Varför är det säkrare att flyga än att få sjukvård?: En jämförande studie av säkerhetsutveckling inom hälso- och sjukvård respektive civilflyg. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap.

- Helander M.G. 1997. A systematic definition of ergonomics. IEA 97. Proceedings of the 13<sup>th</sup> Triennial Congress of the International Ergonomics Association. Tampere, Finland. 3–5.
- Hollnagel E. 2004, Barriers and Accident Prevention. Ashgate, Hampshire.
- Hopkin D.H. 1995. Human Factors in ATC. Taylor & Francis, London.
- Hopkins A. 2005. Safety, Culture and Risk: The Organizational Causes of Disasters. Sydney.
- Hopkins A. 2006. Studying organisational cultures and their effects on safety. Safety Science 44(10), 875–889.
- Kennedy I. 2001. Learning from Bristol: The Report of the Public Inquiry into children's heart surgery at the Bristol Royal Infirmary 1984–1995. Command Paper CM 5207. HMSO London.
- Leroux M. 1997. Lessons from Design and Function Allocation of Controller's Electronic Assistant for the French Air Traffic Control System. ALLFN'97, Galway, 259–274.
- Loven E & Helander M.G. 1997. Effect of operator competence on assessment of quality control in manufacturing. International Journal of Industrial Ergonomics 19(4), 307–316.
- Palukka P. 2008. Productivity and safety as competing goals. 13<sup>th</sup> International Conference on Productivity and Quality Research 25<sup>th</sup>–27<sup>th</sup> June 2008 Oulu.
- Pybus R. 1996. Safety Management Strategy and Practice. Butterworth-Heinemann.
- Rasmussen J., Pejtersen A.M. & Goodstein L.P. 1994. Cognitive Systems Engineering. John Wiley & Sons, New York.
- Rasmussen J. & Svedung I. 2000. Proactive Risk Management in a Dynamic Society. Räddningsverket, Karlstad.
- Reason J. 1990. Human Error. Cambridge University Press.
- Reason J. 1997. Managing the Risks of Organizational Accidents. Ashgate Publishing Ltd. Hants.
- Reason J. 2008. The Human Contribution. Unsafe Acts, Accidents and Heroic Recoveries. Ashgate Publishing Ltd, Surrey.

Richter A. & Koch C. 2004. Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. *Safety Science* 42(8), 703–722.

Robson L.S., Clarke J.A., Cullen K., Bielecky A., Severin C., Bigelow P.L., Irvin E., Culyer A. & Mahood Q. 2007. The effectiveness of occupational health and safety management system inter-ventions: A systematic review. *Safety Science* 45(3), 329–353.

Rollenhagen C. 2000. *Säkerhetskultur*. Rx Media. Stockholm.

Rutberg H., Ahlberg J, Forsberg C. 2007. Fråga inte vem – fråga varför. *Läkartidningen* 4.

Smith D. 2000. On a wing and a prayer? Exploring the human components of technological failure. *Systems Research & Behavioral Science* 17(6), 543–559.

Stewart J. & O'Donnell M. 2007. Implementing change in a public agency: Leadership, learning and organisational resilience. *International Journal of Public Sector Management* 20(3), 239–251.

Stock G.N., McFadden K.L. & Gowen III C.R. 2007. Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital error. *International Journal of Production Economics* 106(2), 368–392.

Turner B. & Pidgeon N. 1997. *Man-made disasters*. 2 ed. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Tuttle D, Holloway R, Baird T, Sheehan B & Skelton WK. 2004. Electronic reporting to improve patient safety. *Quality and Safety in Health Care* 13, 281–286

VVM. 2009 Tuottavuusohjelma. Valtiovarainministeriö. [http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/02\\_tuottavuusohjelma/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/02_tuottavuusohjelma/index.jsp). 15.9.09.

Waring A. & Glendon A.I. 1998. *Managing Risk. Critical issues for survival and success into the 21<sup>st</sup> century*. International Thompson Business Press, London.

Westrum R. 2006. A Typology of Resilience Situations. In: Hollnagel E., Woods D., Leveson N. *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Ashgate Publishing Ltd, Hampshire, 55–66.

Ödegård S. 2006. *Säker vård, patientskador, rapportering och prevention*. Göteborg: NVH – Nordiska högskolan för folkhälsovetenskap.

Öhrn A., Andersson C, Elfström J, Liedgren C, Rutberg H. 2007. Framgång kräver ledningens stöd och resurser. *Läkartidningen* 104(4), 224–228.

## *Mitä turvallisuuskriittiset organisaatiot oppivat kokemuksistaan?*

**Elina Pietikäinen & Pia Oedewald & Marja-Leena Haavisto & Teemu Reiman & Kaarin Ruuhilehto & Jouko Heikkilä**

Valtion teknillinen tutkimuskeskus

### **Johdanto**

Turvallisuuskriittisillä organisaatioilla on käytössään raportointijärjestelmiä turvallisuuteen liittyvien tapahtumien ilmoittamiseen. Selvistä turvallisuuspoikkeamista raportoidaan viranomaisille. Lisäksi poikkeamia ja läheltä piti -tilanteita ilmoitetaan organisaation sisäistä käsittelyä varten. Ydinvoima-alalla käsittelystä puhutaan käyttökokemustoimintana, terveydenhuollossa vaaratapahtumien käsitteilynä. Näihin rinnasteisiin prosesseihin viitataan tässä termillä kokemustiedon käsittely.

Kokemustiedon käsittelyn tavoitteeksi nähdään kirjallisuudessa usein organisaation oppiminen ja sitä kautta toiminnan kehittyminen turvallisemmaksi (ks. esim. Carroll ym., 2002). Se mitä organisaation oppiminen tarkoittaa, ei ole kuitenkaan yksiselitteistä. Yksiselitteistä ei ole myöskään se, mistä asioista organisaatioiden tulisi oppia jotta niiden toiminta kehittyisi turvallisemmaksi. Esimerkiksi erilaiset kokemustiedon käsittelyn tapahtuma-analyysimallit ohjaavat huomiota erilaisiin asioihin.

Kokemustiedon käsittelyä pidetään yleisesti keskeisenä keinona vaikuttaa organisaation turvallisuuteen. Kokemustiedon käsittely on kuitenkin haasteellista. Maraisin ja Levesonin (2003) mukaan tapahtumiin reagoidaan usein nopeasti tarkentamalla ohjeita sekä lisäämällä valvontaa. Nämä hyvää tarkoittavat toimenpiteet voivat toisinaan aiheuttaa enemmän vahinkoa kuin hyötyä. Työntekijät voivat tulkita valvonnan lisääntymisen epäluottamuslauseena ja alkaa peitellä ongelmia. Suuri määrä ohjeita monimutkaistaa työtä ja voi siten heikentää turvallisuutta. Chikudate (2009) on kuvannut, miten epätarkoituksenmukaiset, syyllis-tävät kokemustiedon käsittelykäytännöt edesauttoivat vakavan junaonnettomuuden syntymistä. Hän pitää tärkeänä, että käytäntöjä luotaessa reflektoidaan niitä merkityksiä, joita oppiminen organisaation sosiaalisesti konstruoidussa todellisuudessa saa.

Artikkelissa kuvataan kokemustiedon käsittelyä kahdella esimerkkialalla, ydinvoimateollisuudessa ja terveydenhuollossa. Kiinnostuksen kohteena on, millaiset oletukset kokemustiedon käsittelyä aloilla ohjaavat ja ovatko nämä oletukset tarkoituksenmukaisia organisaation turvallisuuden kehittymisen kannalta. Artikkelissa tarkastellaan erityisesti seuraavia kysymyksiä: 1) millaisia käsityksiä ja taustaoletuksia kokemustiedon käsittelyn tavoitteesta ilmenee (näyttäytykö

organisaation oppiminen tavoitteena ja jos näyttäytyy, millaiseksi organisaation oppiminen ymmärretään) ja 2) millaisia käsityksiä ja taustaoletuksia ilmenee oppimisen kohteesta kokemustiedon käsittelyssä.

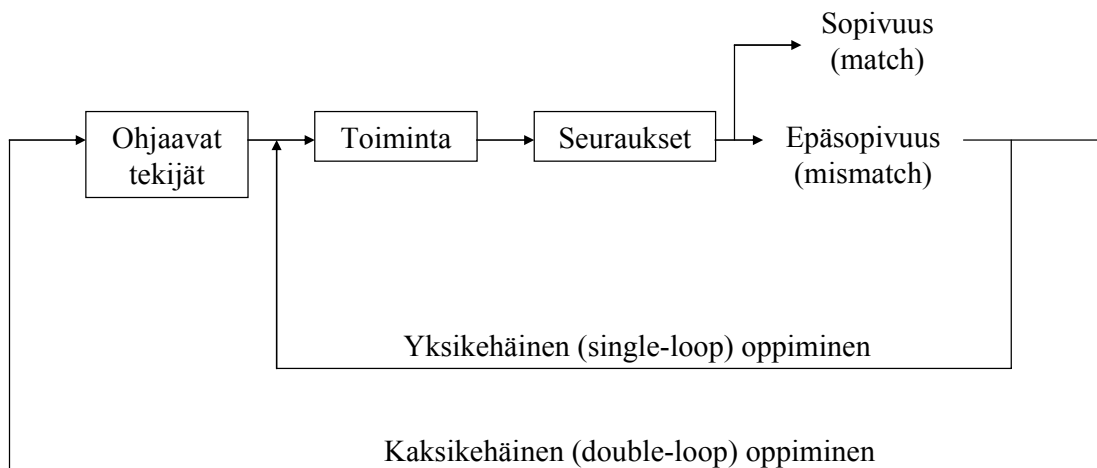
### **Organisaation oppiminen ja sen kohde kokemustiedon käsittelyssä**

Organisaation oppimista tapahtuu, jotta organisaatio selviäisi tilanteesta ja tulevista tilanteista helpommin, paremmin ja – etenkin turvallisuuskriittisissä organisaatioissa – turvallisemmin. Carroll ym. (2002, 89) näkevät organisaation oppimisen muutosprosessina, jossa olosuhteiden ja todellisen tai kuvitellun käyttäytymisen välinen yhteys muuttuu. Se on prosessi joka johtaa organisaatiotasoiseen käyttäytymismuutokseen tai muutospyrkimykseen. Siinä organisaation historiasta tehtyjä päätelmiä muutetaan käyttäytymistä ohjaaviksi muodollisiksi rutiineiksi, kuten toimintakäytännöiksi ja strategioiksi sekä epämuodollisiksi rutiineiksi kuten uskomusrakenteiksi ja tiedoksi (Levitt & March, 1988, 320).

Organisaation oppiminen voidaan nähdä yksilöidenvälisenä tutkimustoimintana, joka kytkeytyy organisaation prosesseihin (Argyris, 1999, 19). Se edellyttää siis aktiivista vuorovaikutusta ja kokemusten prosessointia. Organisaation oppiminen perustuu yksilöiden oppimiselle. Organisaatiotasosta oppia ei kuitenkaan saada vain palkkaamalla organisaatioon yksittäisiä asiantuntijoita. Se ei myöskään katoa yksittäisen henkilön poistuessa organisaatiosta. Se on ihmisten jakamaa, rakenteisiin ja prosesseihin hajautunutta.

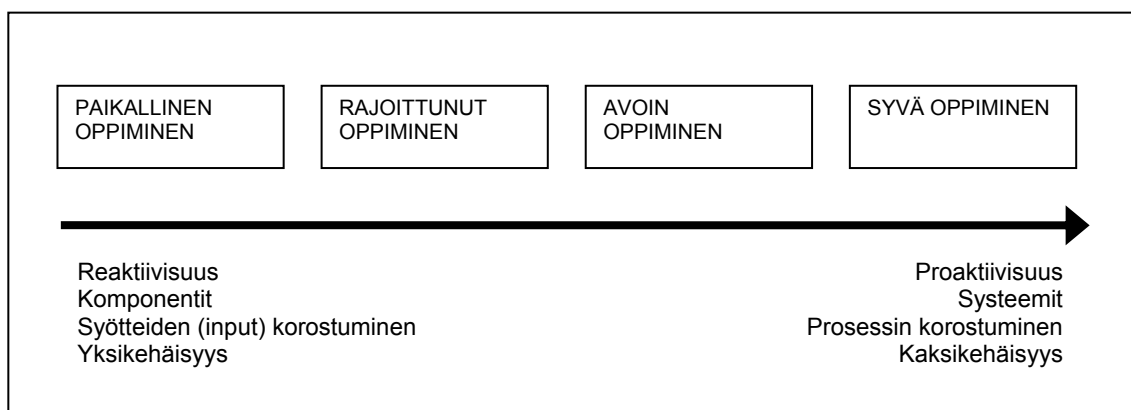
Argyris kumppaneineen (1999) hahmottaa organisaation oppimisessa kaksi tasoa (kuva 1). Yksikehäisessä oppimisessa organisaatiossa havaitaan ongelma ja toimintaa korjataan kyseenalaistamatta toimintaa ohjaavia tekijöitä. Esimerkiksi opitaan selviytymään vähäisillä resursseilla ilman vahingollisia seurauksia pohtimatta millaisin resurssein toiminta tulisi järjestää jotta se olisi tarkoituksenmukaisinta. Kaksikehäisessä oppimisessa ei-toivottuja tilanteita korjataan arvioimalla ensisijaisesti toimintaa ohjaavia tekijöitä eli tiloja, joita organisaation jäsenet pyrkivät toiminnassaan saavuttamaan tai arvoja, joita toimintaan liitetään. Esimerkiksi arvioidaan, tullaanko toimintatavalla todella edistäneeksi turvallisuutta vai tähtääkö toimintatapa organisaation suojelemiseen oikeudelliselta vastuulta.





Kuva 1. Yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen (Argyris, 1999, 68).

Carroll ym. (2002) ovat kuvanneet organisaation oppimisen kehitysvaiheita (kuva 2). Vaiheet eroavat toisistaan siinä, miten reaktiivista vai ennakoivaa oppiminen on, keskittyykö oppiminen organisaation osatekijöihin vai systeemiin, korostetaanko oppimisessa syötteitä vai oppimisprosessia ja keskitytäänkö oppimisessa toimintaan vai toimintaa ohjaaviin tekijöihin. Organisaatioissa ilmenee käytännössä samanaikaisesti erilaisia oppimisen vaiheita tai tasoja. Kaikkia niitä tarvitaan. Yksikehäinen, reaktiivinen oppiminen auttaa välittömästi töistä selviytymisessä. Syvä oppiminen pyrkii varmistamaan organisaation tulevaisuuden. Tasoja voidaanakin ajatella oppimiskykyinä, joita organisaatiolla tulisi olla käytössään mahdollisimman laajasti (Carroll ym., 2002). Syvää oppimista on vaikein saavuttaa. Siksi sitä on syytä korostaa.

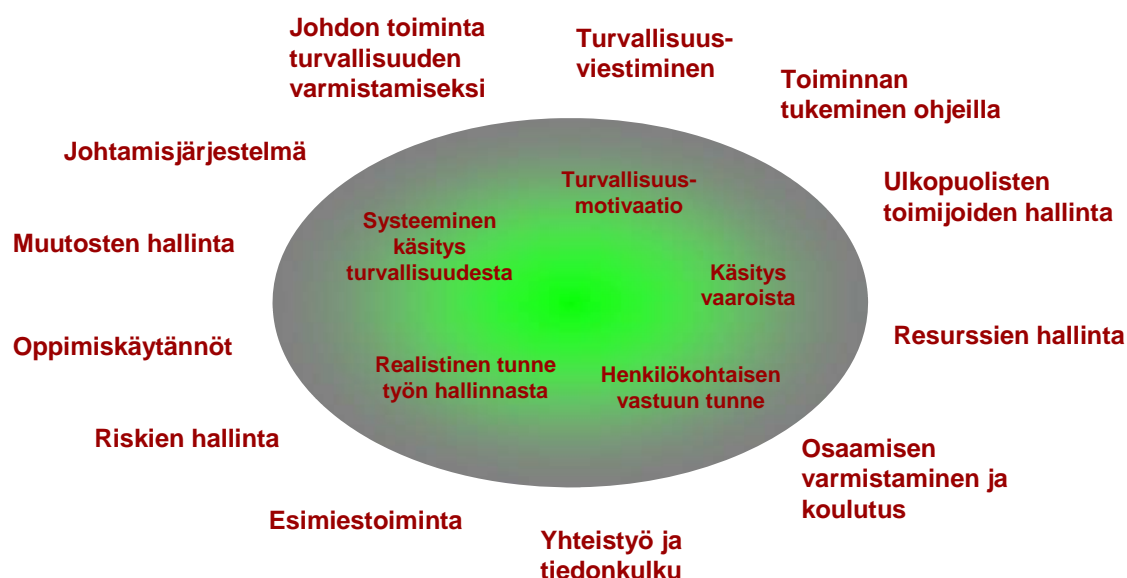


Kuva 2. Organisaation oppimisen vaiheet (muokaten Carroll ym., 2002).

Kun mietitään, mihin oppimisen tulisi kokemustiedon käsittelyssä kohdistua, on tarpeen pohtia, mitä turvallisuus oikeastaan on. Viimeaikaisessa turvallisuustutkimuksessa on painotettu, että turvallisuus on muutakin kuin onnettomuuksien tai haittatapahtumien puuttumista tai yksilöiden turvallista käyttäytymistä (Reiman &

Oedewald, 2008; Hollnagel, 2004; Dekker, 2005). Reiman ja Oedewald (2008) pitävät turvallisuutta organisaation toiminnan emergenttinä ominaisuutena, joka syntyy organisaation osatekijöiden vuorovaikutuksessa. Sitä tehdään jatkuvasti päivittäisessä työssä. Organisaation turvallisuuden edistämisen – ja kokemustiedon käsittelyn – ei siten tulisi kohdistua vain negatiivisten tapahtumien ehkäisemiseen, vaan myös organisaation toimintaedellytysten kehittämiseen.

Turvallisuuskulttuuritutkimuksissa on pitkään pyritty tunnistamaan työn turvallisuuden kannalta keskeisiä organisatorisia toimintoja tai prosesseja. Vaikka täydellistä yhteisymmärrystä ei asiassa ole saavutettu, ulottuvuudet ovat tutkimuksissa samansuuntaisia (Reiman ym., 2007). Kuvassa 3 turvallisuuden kannalta keskeisiä asioita kuvataan Pietikäisen ym. (2008) sekä Reimanin ja Oedewaldin (2009) turvallisuuskulttuurimallin mukaisesti. Turvallisuuden kannalta keskeisinä organisatorisina prosesseina voidaan pitää kuvan 3 ulkokehällä esitettyjä asioita. On tärkeää, että turvallisuus huomioidaan johtamisessa, turvallisuuteen liittyvät vastuut määritellään selkeästi, tiedonkulun sujuvuudesta ja sisäisestä yhteistyöstä huolehditaan, henkilöstön osaamista pidetään yllä, resursseja hallitaan tarkoituksenmukaisesti, muutoksia hallitaan ja että yhteistyö organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa on hallittua. Kuvan 3 ulkokehän prosessien tulisi välittää henkilöstölle tarkoituksenmukaista ymmärrystä ja käsityksiä työstä ja sen toteuttamisesta. Kun organisaation prosessit toimivat hyvin, turvallisuudesta välitetään aidosti, toimintaan liittyviä vaaroja pyritään ymmärtämään ja ennakoimaan ja turvallisuus hahmotetaan kokonaisvaltaisesti organisaation ominaisuutena, ei vain yksittäisten henkilöiden toimintana. Turvallisuuden kehittämisestä myös koetaan organisaatiossa vastuuta ja henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa siihen. Olennaista on myös, että perustyötä ja työn kohdetta ymmärretään ja hallitaan.



Kuva 3. Turvallisuuden varmistamisen organisatoriset prosessit ja psykologiset tilat, joita prosesseilla tavoitellaan (muokaten Pietikäinen, Reiman & Oedewald, 2008; Reiman & Oedewald, 2009) tään  
aksi.

Siinä tulisi pyrkiä syvään oppimiseen. Oletuksena on, että kokemustietoa käsittelemällä tulisi kehittää organisaation turvallisuus- ja toimintakulttuuria. Käsittelyssä tulisi siis arvioida ja muokata turvallisuuden varmistamiseen tähtäävien organisatoristen prosessien toimintaa sekä tarkastella organisaatiossa vallitsevia työtä ja turvallisuutta koskevia käsityksiä (kuva 3).

## **Menetelmät**

Kokemustiedon käsittelyä arvioitiin kahdessa tutkimus- ja kehityshankkeessa. Ensimmäinen niistä kohdentui ydinvoima-alaan. Hankkeen tavoitteena on auttaa ydinvoimayhtiöitä ja viranomaista luomaan käytäntöjä, jotka tukevat turvallisen suoriutumisen arviointia ja johtamista. Toinen hankkeista liittyi terveydenhuoltoon. Hankkeen tavoitteena on luoda perusta työ- ja potilasturvallisuuden vaaratapahtumien yhtenäiselle raportoinnille, käsittelylle ja tapahtumista oppimiselle.

### *Ydinvoima-alan tutkimusaineisto*

Ydinvoima-alan käyttökokemustoimintaa tarkasteltiin dokumenttianalyysin ja haastatteluiden avulla. Dokumentteina tarkasteltiin käyttökokemustoimintaan liittyviä viranomaisohjeita (YVL-ohjeet) sekä ydinvoimalaitosten käyttötapahtumien käsittelyä koskevia dokumentteja. Säteilyturvakeskuksessa (STUK) toteutettiin ryhmähaastattelu, johon osallistui 6 käyttökokemustoiminnan parissa työskentelevää viranomaista. Ydinvoimalaitosten A ja B edustajina haastateltiin yhteensä viittä käyttökokemustoiminnan parissa työskentelevää henkilöä. Tutkijat osallistuivat myös STUKin järjestämään käyttökokemustoimintaseminaariin.

### *Terveydenhuollon tutkimusaineisto*

Tietoa potilasturvallisuuden vaaratapahtumien käsittelyä ohjaavista taustaoletuksista saatiin kahden case-organisaation (2 sairaanhoitopiiriä) edustajilta ryhmähaastatteluiden, projektinaikaisen yhteydenpidon sekä työpajatyöskentelypäivän kautta. Taustaoletuksista saatiin tietoa myös vaaratapahtumaraportointiin liittyvien kansallisten yhteistyöryhmien kokouksissa sekä vaaratapahtumien käsittelyn koulutustilaisuudessa. Tutkimusaineistona hyödynnettiin myös vaaratapahtumien käsittelijöille suunnattua kyselyä (kyselystä tarkemmin ks. Ruuhilehto & Knuuttila, 2008). Kyselyyn vastasi 284 henkilöä 30 organisaatiosta. Vaaratapahtumaraportointi oli käynnistynyt organisaatioissa juuri ennen kyselyn toteuttamista tai se oli käynnistymässä. Vain 13 % vastaajista oli käsitellyt vaaratapahtumailmoituksia yli 6 kuukautta. Vastaajilta tiedusteltiin, keskustelevatko he ilmoitetuista tapahtumista osastonsa/yksikkönsä henkilökunnan kanssa (en / kyllä, satunnaisesti silloin, jos tapahtuu mielestäni jotain opiksi otettavaa tai jos joku kysyy / kyllä, otan puheeksi säännöllisesti). Avoimella kysymyksellä selvitettiin, millaisia hyötyjä ja oppeja vaaratapahtumailmoituksista oli saatu.

## *Aineiston käsittely*

Aineistojen katsottiin heijastelevan aloilla vallitsevia eksplisiittisiä käsityksiä ja implisiittisiä taustaoletuksia, jotka ohjaavat kokemustiedon käsittelyä. Tutkimusaineistoa jäsennettiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Tutkijat tarkastelivat millaisia käsityksiä ja taustaoletuksia dokumenteissa sekä haastateltavien ja kokouksiin osallistuneiden puheessa ilmeni 1) käsittelyn tavoitteesta sekä 2) oppimisen kohteesta. Jos organisaation oppiminen näyttäytyi käsittelyn tavoitteena, arvioitiin minkä tasoisesta oppimisesta oli kysymys (esim. yksikehäisestä/kaksikehäisestä). Kysymykseen 2 vastaamisessa hyödynnettiin kuvan 3 turvallisuuskulttuurimallia. Aineistosta nousseita käsityksiä ja taustaoletuksia verrattiin mallin ulottuvuuksiin. Tutkimusaineistosta tehtyjä tulkintoja käsiteltiin tutkijaryhmän kokouksissa sekä alojen edustajien kanssa. Tulokset syntyivät tämän jaetun prosessoinnin myötä.

## **Tulokset**

### *Ydinvoima-alan käyttökokemustoiminta*

Ydinvoima-alalla kokemustiedon käsittely on viranomaisen edellyttämää, rutiininomaista toimintaa. Viranomaisohjeissa käyttökokemustoimintaa ei kuitenkaan eksplisiittisesti liitetä organisaation oppimiseen. Esimerkiksi YVL-ohjeessa 1.11 todetaan vain, että ydinvoimalaitoksen turvallisuuden ja luotettavan toiminnan edellytyksenä on, että omista ja muiden laitosten käyttökokemuksista ”otetaan oppia” ja että ”käyttökokemuksia hyödynnetään selvittämällä ja poistamalla vikoihin, puutteisiin ja poikkeamiin johtaneet syyt sekä korostamalla hyviksi osoittautuneita menettelytapoja.” Käyttökokemustoiminta liitetään laadunvarmistukseen ja käytötapahtumien käsittelemisen edellytetään johtavan korjaaviin toimenpiteisiin (YVL-ohjeet 1.11 ja 1.9). Ohjeiden käsitteet (esim. vikojen poistaminen) viittaavat enemmän reaktiiviseen toimintaan kuin syvään oppimiseen turvallisen työnteon edellytysten parantamiseksi.

Haastatellut STUKin edustajat katsoivat, että käyttökokemustoiminta voi osoittaa laitosten toiminnassa ”aukkoja”, joihin reagoimalla järjestelmä saadaan toimimaan suunnitellulla tavalla. Tämän lisäksi käyttökokemustoiminta voi heidän mukaansa tuoda esiin järjestelmän toiminnasta myös uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää tekniikan ja organisaation toiminnan kehittämisessä entistä turvallisemmaksi. STUKin avainhenkilöiden kuvauksissa käyttökokemustoiminta näyttäytyi siis toimintana joka voi edistää sekä organisaation yksikehäistä, reaktiivista oppimista että kaksikehäistä, syvää oppimista. Näkemys ei kuitenkaan ole löydettävissä YVL-ohjeista.

Ydinvoimalaitosten edustajien käsitykset käyttökokemustoiminnan tarkoituksesta vaihtelivat. Eräs voimalaitoksen edustaja kuvasi toiminnan lähtökohdaksi poikkeamien toistumisen ehkäisemistä ja laitoksen palauttamista normaalitilaan. Toisaalta, eräs haastateltavista kuvasi käyttökokemustoiminnan tavoitteeksi oppimista organisaatiossa vallitsevista toimintavoista.

Ydinvoimalaitoksessa A käyttötapahtumien käsittely tapahtui suureksi osaksi sivussa linjaorganisaatiosta. Vastuu suurehkon raporttimäärän käsittelystä oli melko yksipuolisesti muutamalla avainhenkilöllä. Kokemustiedon jaettua prosessointia tapahtui siis useimpien tapahtumien kohdalla varsin vähän. Valmiiksi käsitellyt raportit laitettiin kuitenkin nähtäviksi organisaation intranet-sivuille. Yksittäisiä raportteja hyödynnettiin koulutustilaisuuksissa. Yhteenvetojen muodostamista käyttötapahtumaopeista ei noussut esiin. Käyttötapahtumien pohjalta tehtävät toimenpiteet olivat tyypillisesti teknisiä uudistuksia tai uusien ohjeiden luomista yksittäisiin työtehtäviin. Organisatoriset prosessit, kuten muutosten hallinta, yhteistyö ja johdon toiminta turvallisuuden varmistamiseksi, jäivät vähälle huomiolle tapahtumien jäsennyksissä, eikä organisaatiossa vallitsevia käsityksiä tai ymmärrystä juuri tarkasteltu.

Tutkimusajankohtana ydinvoimalaitoksella A oli käynnissä käyttötapahtumien tutkintaprosessin kehittäminen. Kehittämistyössä luotu tapahtumatutkinnan kysymyslista pyrki ohjaamaan tarkastelua nykyistä enemmän organisaation toiminta-prosesseihin. Kysymyslistan taustaoletuksena näytti kuitenkin olevan se, että organisaation prosesseilla ohjataan ja kontrolloidaan yksilöiden toimintaa, sen sijaan että niillä pyritäisiin varmistamaan henkilöstön ymmärrys työstään ja turvallisuudesta ja luotaisiin siten mahdollisuuksia turvalliseen työskentelyyn.

Ydinvoimalaitoksessa B käyttökokemustoiminta painottui muissa ydinvoimalaitoksissa esiin tulleiden tapahtumien käsittelyyn. Oppiminen organisaation ulkopuolisista tapahtumista koettiin kuitenkin haastavaksi. Ulkoisissa raporteissa tapahtumaorganisaation toimintatapoja ei kuvattu niin tarkasti, että niitä olisi voitu verrata oman laitoksen toimintatapoihin. Tietyt tekniset osat voitiin tarkistaa, jos ulkomaisessa tapahtumassa oli todettu ongelmia vastaavien osien kanssa. Ulkoisten tapahtumien hyödyntäminen jäikin reagoinnin tai yksikehäisen oppimisen tasolle. Se kohdistui tekniikkaan, ei organisaation prosesseihin tai organisaatiossa vallitsevaan ymmärrykseen ja käsityksiin. Sisäisten tapahtumien osalta laitoksella B käyttökokemustoiminnan tavoitteeksi kuvattiin toimintatavoista oppiminen.

Käyttötapahtumien yhteinen käsittely oli laitoksen edustajien mukaan laajentunut viime vuosina. Tapahtumia nostettiin nyt keskusteluun koulutustapahtumissa ja toisinaan viikkokokouksissa. Laitoksen sisällä oli kahtena vuotena esitelty laitoskokouksessa yhteenveto vuoden aikana tehdyistä tapahtumaraporteista.

Molemmilla ydinvoimalaitoksilla kokemustiedon raportointiin käytettäviä tietojärjestelmiä oli useita, erityyppisille tapahtumille (esim. työturvallisuustapahtumat, toimintapoikkeamat) omansa. Järjestelmät näyttivät palvelevan erilaisia tarpeita. Niiden tiedot oli luokiteltu eri tavoin. Tietoja tarkastelivat eri organisaatioyksiköt. Kokonaiskuvan saaminen organisaation toiminnasta oli siksi haastavaa. Ydinvoima-laitoksella A kehitystyöllä pyrittiin poistamaan tätä epäkohtaa.

Molemmilla laitoksilla tapahtumien syvälinen analysoiminen, niin sanotun perussyyn selvittäminen, koettiin raporttikeskeiseksi, ”paperiseksi” ja aikaa vieväksi toiminnaksi. Toisaalta kaksi haastateltavaa muisti tapauksen, jonka käsittelyä piti hyödyllisenä. Kokemustiedosta opittiin tässä perussyyselityksessä erityisesti yhteisen keskustelun

ansioista. Kun eri asiantuntija-alojen ja yksiköiden ihmiset koottiin yhteen tapahtuman ympärille, tapahtumaan liittyvät organisaation menettelytavat hahmottuivat uudella tavalla. Korjaavien toimenpiteiden pohtiminen näytti johtaneen käsittelyyn osallistuneet henkilöt pohtimaan ja järjestämään uudelleen paitsi työtehtäväkohtaisia asioita, myös laajemmin organisaation prosesseja.

Kaikkiaan ydinvoima-alan käyttökokemustoiminta näyttäytyi raporttikeskeisenä. Raporttikeskeisyys ilmeni esimerkiksi siinä, että STUKin edustajat tunnistivat YVL-ohjeen 1.5 keskeisimmäksi käyttökokemustoimintaa liikkeellepanevaksi ohjeeksi. Ohjeessa määritellään, minkälaisista tapahtumista ja miten laitosten tulee raportoida STUKille. Valvonnan raporttikeskeisyys tuli esiin myös siinä, että käyttötapahtumat samaistettiin haastatteluissa määrämuotoisiin kirjallisiin raportteihin.

Käyttökokemustoiminta näyttäytyi myös teknispainotteisena. Esimerkiksi YVL-ohjeissa 1.0 ja 1.1 käyttötapahtumia kuvataan termeillä häiriö, havainto tai vika, ja ne nähdään asioina, joita voidaan jälkikäteen analysoida valvontalaitteiden avulla. Käyttötapahtuma rajautuu näin tekniseksi ilmiöksi. Sekä viranomaisen että ydinvoimalaitosten haastateltavat katsoivat, että organisaation henkilöstöön tai johtamiseen liittyvät ilmiöt ilman teknisluonteista poikkeamaa, eivät tule käyttökokemustoiminnan piiriin. Haastateltujen STUKin edustajien näkemyksen mukaan käyttötapahtumien käsittelyn lähtökohtana on käytännössä tekninen selvitys. Tapahtuman turvallisuusmerkitys nähtiin ensisijaisesti teknisenä asiana, johon muut asiat – eli inhimilliset ja organisatoriset tekijät – kytkeytyvät ymmärrystä tukevinä lisätekijöinä. Käyttökokemustoiminnan ensisijaiseksi oppimisen kohteeksi ei siten kuvautunut organisaation toiminta tai toimintakulttuuri, vaan laite- ja prosessitekniikan toiminta.

#### *Potilasturvallisuuden vaaratapahtumien käsittely*

Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa potilasturvallisuudesta on alettu keskustella ja kokemustietoa raportoida organisaation sisäistä käyttöä varten vasta viime vuosina. Aikaisemmin potilasturvallisuutta on tarkasteltu lähinnä vastuu- ja korvauskysymyksissä. Potilasturvallisuus on perinteisesti liitetty yksittäisten ammattihenkilöiden toimintaan ja ammattikuntaan, ei organisaation toimintaan. Oppimiseen tähtäävän syyllistämättömän vaaratapahtumaraportoinnin käynnistyminen on ollut hidasta. Erityisesti lääkäreiden on ollut vaikea motivoitua vaaratapahtumien raportointiin (Knuuttila ym., 2007). Vaaratapahtumaraportteja on kuitenkin alkanut kertyä ja niiden laajamittaisempi hyödyntäminen on tullut mahdolliseksi.

Artikkelin kirjoittamishetkellä terveydenhuoltoala oli kokemustiedon käsittelyssä kriittisessä kynnysvaiheessa. Valtakunnallisia ohjeita tapahtumien käsittelylle ei ollut, mutta niitä valmisteltiin. Suomalaisessa potilasturvallisuusstrategiassa (STM, 2009) oli kuitenkin jo kirjattuna, että terveydenhuolto-organisaatioissa tulisi vuoteen 2013 mennessä olla selkeät menettelytavat vaaratapahtumien sisäistä käsittelyä varten. Organisaatiot ja valtakunnalliset yhteistyöryhmät etsivät toimivia tapoja kokemustiedon käsittelylle. Mallia etsittiin muilta turvallisuuskriittisiltä aloilta, kuten ilmailusta ja ydinvoima-alalta. Suhtautuminen muiden alojen toimintamalleihin oli kaksijakoista: toisaalta mallien nähtiin olevan täysin sopimattomia terveydenhuolto-

alalle, koska terveydenhuoltoala poikkeaa niin paljon muista, toisaalta malleja haluttiin ottaa käyttöön sellaisenaan ilman niiden taustaoletusten ja haasteiden tarkastelua.

Vaaratapahtumien raportointimenettelyistä VTT:n kehittämä HaiPro-menettely (Knuuttila ym., 2007; STM, 2008) oli levinnyt laajimmin käyttöön. Sitä käytettiin tutkimusajankohtana 43 organisaatiossa. Tietokannassa oli yhteensä 60 000 tapahtumailmoitusta. HaiPro-menettelyssä vaaratapahtumien raportoinnin tavoitteeksi on kuvattu organisaatioiden sisäinen oppiminen ja kehittäminen. Organisaation jaettua oppimista on teknisessä järjestelmässä ja siihen kytkeytyvässä toimintatavassa pyritty edistämään kiinnittämällä raportointiprosessiin useita yksilöitä, jotka toimivat linja-organisaatiossa erillisen turvallisuusyksikön sijaan. Menettelytavan käyttöönottaessaan jokainen organisaatio suunnitteli käsittelyorganisaationsa, siihen kiinnitettävät henkilöt, vastuut, tehtävät ja toimintatavat, ilmoituksia tekevien perusyksiköiden tasolta organisaation ylimpään johtoon eli koko organisaatioon. Ilmoituksia käsittelevät useimmiten sairaanhoitaja-lääkäri -työparit. Tietojärjestelmän suunnittelulähtökohtana oli, että järjestelmä edistäisi vaaratapahtumien yhteistä käsittelyä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti organisaatiossa. HaiPro-järjestelmään raportoitavat tapahtumat ovat potilaan hoitoon liittyviä poikkeamia (esim. hoidon toteuttamisessa, laitteiden käyttämisessä ja lääkityksessä). Poikkeamien raportointi ja analysointi perustuvat niin sanotun organisatorisen onnettomuuden malliin (Reason, 1997) ja sen pohjalta terveydenhuollossa muissa maissa laadittuihin raportointikäytäntöihin.

Vaikka valtakunnallisia ohjeita potilasturvallisuuden vaaratapahtumien käsittelylle ei ollut, aktiivisissa organisaatioissa käsiteltiin jo vaaratapahtumia jossain määrin. Vaaratapahtumien käsittelyä tapahtui pääasiassa osastotasolla käsittelijätyöparien tai organisaation potilasturvallisuusvastaavan johdolla. Käsittelyn vieminen organisaatiotasolle koettiin haastavaksi. Esimerkiksi yksittäisten tapahtumien perusteellista tutkimista moniammatillisessa organisaatiotasoisessa työryhmässä pidettiin case-organisaatioiden nykyisessä toimintakulttuurissa vaativana, jopa mahdottomana.

Kyselyn mukaan 66 % vaaratapahtumien käsittelijöistä keskusteli tapahtumista osastonsa henkilökunnan kanssa säännöllisesti, 32 % satunnaisesti, jos tapahtui jotain opiksi otettavaa tai jos joku kysyi asiasta. 2 % ei keskustellut tapahtumista. Vastaukset vaaratapahtumailmoituksista saatuja hyötyjä ja oppeja koskevaan kysymykseen ryhmittäivät neljään tyyppiin. Ensinnäkin osa vastaajista totesi, ettei oppeja ollut vielä kertynyt, koska ilmoittaminen oli alkuvaiheessa. Toiseksi osa korosti lisääntyneitä riskitietoisuutta ja parantunutta vaaratapahtumien havaitsemista. Kolmanneksi osa vastaajista korosti ilmoitusten merkitystä keskustelun avaamisessa ja avoimen, oppivan ilmapiirin kehittämisessä. Neljänneksi osa vastaajista kuvasi esimerkkejä yksittäisistä tehtävistä ja ongelma-alueista, joihin ilmoitusten perusteella oli suunniteltu tai tehty konkreettisia muutoksia. Suurin osa esimerkeistä liittyi lääkityspoikkeamien ennaltaehkäisemiseen. Esimerkiksi lääkkeiden jakoajankohtaa oli muutettu tai käyttöön oli otettu lääkkeiden kaksoistarkistus. Kaiken kaikkiaan kyselyn tulokset viittaavat siihen, että vaaratapahtumien käsittely oli saanut aikaan muutoksia joissakin organisaatioissa vallitsevissa työtä ja turvallisuutta koskevissa

käsityksissä sekä muutoksia toiminnan edellytyksissä lähinnä tehtävä- ja yksikkötasolla.

Vaaratapahtumien käsittelyä koskevissa keskusteluissa toivottiin mahdollisimman yksinkertaista, nopeaa ja tehokasta kokemustiedon käsittelymenettelyä terveydenhuoltoon. Esiin tuli jopa toive siitä, että raporttien pohjalta voitaisiin generoida teknisellä järjestelmällä oikea korjaustoimenpide. Keskusteluissa ei siis painotettu oppimisprosessin ja sen lopputuloksen jakamista, joka on organisaation oppimisessa keskeistä. Myös keskustelu siitä, mihin oppimisen tulisi vaaratapahtumien käsittelyssä kohdistua, oli vähäistä. Keskusteluissa painotettiin konkreettisten käsittelymenetelmien ja ratkaisujen käyttöön saamista.

## **Yhteenveto ja pohdinta**

Organisaation oppiminen mainitaan usein kirjallisuudessa kokemustiedon käsittelyn tavoitteeksi. Kenttätasolla se ei kuitenkaan ole yleensä julkilausuttu tavoite. Tavoite muotoillaan usein muotoon ”estää tapahtumaa tapahtumasta uudestaan”. Tämä viittaa enemmän yksikehäiseen, reaktiiviseen oppimiseen kuin kaksikehäiseen, syvään ja ennakoivaan oppimiseen. Niin ydinvoimateollisuudessa kuin terveydenhuollossakin kokemustiedon käsittelyn haasteena on toimintaa ohjaava varsin mekanistinen ja suoraviivainen käsitys organisaation oppimisesta. Oppimisprosessin ja oppisisältöjen jakamisen merkitystä ei ole täysin hahmotettu. Näin se ei myöskään saa aina tarvitsemaansa panostusta ja resursseja kokemustiedon käsittelyssä. Kokemustiedon käsittelyn kohteeksi pelkistyy helposti toiminnan muuttaminen esimerkiksi ohjeiden tai teknisten uudistusten avulla sen sijaan, että käsittelyssä tartuttaisiin toimintaa ohjaaviin tekijöihin ja muokattaisiin organisaation toimintaprosesseja siten, että ne edistäisivät henkilöstön tarkoituksenmukaista ymmärrystä ja käsityksiä työstään ja turvallisuudesta. Yksinkertaisten käytö-  
tapahtumien tai potilasturvallisuuden vaaratapahtumien estämisessä yksikehäiseen oppimiseen pyrkivä, ”aukkoja paikkaava”, lähestymistapa voi olla hyödyllinenkin. Erityisesti terveydenhuoltoalalla, jossa turvallisuuden edistäminen on varsin henkilökeskeistä, voidaan yksinkertaisilla varmistuksilla tai vakioiduilla toimintatavoilla vähentää ilmeisiä riskejä. Turvallisuuden kehittymisen kannalta yksikehäinen oppiminen on kuitenkin rajallista verrattuna siihen, että kokemustiedon pohjalta kehitettäisiin organisaation turvallisen toiminnan edellytyksiä laajemmin. Vaarana on myös se, että hyvää tarkoittavilla toimenpiteillä tullaan monimutkaistaneeksi työntekoa organisaatiossa liikaa ja vaikutetaan näin turvallisuuteen heikentävästi.

Ydinvoima-alalla kokemustiedon käsittely on vakiintunutta toimintaa, terveydenhuollossa vasta käynnistymässä. Terveydenhuollossa on kokemustiedon käsittelyn suhteen nyt tärkeää paitsi lainata muiden alojen käytäntöjä, myös reflektoida niiden haasteita. Tärkeää on esimerkiksi huolehtia siitä, ettei kokemustiedon käsittelystä tule liian raporttikeskeistä. Toiminnan tarkoituksenmukaisen kehityssuunnan varmistamiseksi tarvitaan tutkimusta, kehitystyötä ja koulutusta.



Vaikka käyttökokemustoimintaan liittyy haasteita niin ydinvoima-alalla kuin terveydenhuollossakin, pyrkimys turvallisuuden parantamiseen tai ainakin ilmeisten riskien vähentämiseen on molemmilla aloilla vahva. Organisaatiot panostavat resursseja käyttökokemusten raportointiin ja käsittelyyn. Yksilöiden syylistämisestä pyritään eroon. Aloilla esiin tulleet haasteet ovat ymmärrettäviä – tutkimuksen piirissäkään ei vallitse täyttä yksimielisyyttä siitä, mihin organisaation oppimisen tulisi kokemustietoa käsiteltäessä kohdistua. Suomessa on myös hyvin vähän koulutusta tai asiantuntija-apua saatavilla inhimillisten ja organisatoristen tekijöiden alueella. Jatkossa alan osaamista onkin tarpeen edistää. Jotta kokemustiedon käsittelyn panostukset edistäisivät aidosti turvallisuutta, on toiminnan lähtökohtia syytä ajoittain reflektoida.

## Lähteet

- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. 2nd edition. Oxford: Blackwell.
- Carroll, J.S., Rudolph, J.W. & Hatakenaka, S. (2002). Learning from experience in high-hazard organizations. *Research in Organizational Behavior*, 24, 87–137.
- Chikudate, N. (2009). If human errors are assumed as crimes in a safety culture: A lifeworld analysis of a rail crash. *Human Relations*, 62, 1267–1287.
- Dekker, S. (2005). *Ten questions about human error. A new view of human factors and system safety*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Hollnagel, E. (2004). *Barriers and accident prevention*. Aldershot: Ashgate.
- Knuuttila J., Ruuhilehto K., & Wallenius, J. (2007) *Terveystenhuollon vaaratapahtumien raportointi*. Lääkelaitoksen julkaisusarja 1/2007, Terveystenhuollon laadunhallinta. Helsinki: Lääkelaitos.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of sociology*, 14, 319–40.
- Marais, K. & Leveson, N.G. (2003). Archetypes for organisational safety. Teoksessa *Proceedings of the Second workshop on the investigation and reporting of incidents and accidents*, IRIA.
- Pietikäinen, E., Reiman, T. & Oedewald, P. (2008). Turvallisuuskulttuurityö organisaation toiminnan kehittämisenä terveydenhuollossa. VTT Tiedotteita 2456. Espoo: VTT .  
Saatavilla: [<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2008/T2456.pdf>]
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Hampshire: Ashgate.
- Reiman, T., Oedewald, P. & Pietikäinen, E. (2007). Turvallisuuskulttuurin ulottuvuudet ydinvoima-alalla ja terveydenhuollossa. *Työ ja ihminen*, 21, 325–344.
- Reiman, T. & Oedewald, P. (2008). *Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Reiman, T. & Oedewald, P. (2009). *Evaluating safety-critical organizations – Emphasis on the nuclear industry*. Swedish Radiation Safety Authority 2009:12.

Ruuhilehto, K. & Knuuttila, J. (2008). *HaiPro-vaaratapahtumien raportointi: tuloksia ja kokemuksia käsittelystä.*

Saatavilla: [[http://haipro.vtt.fi/aineisto/haipro-kyselyn\\_yhteenvedo\\_210208.pdf](http://haipro.vtt.fi/aineisto/haipro-kyselyn_yhteenvedo_210208.pdf)]

STM (2008). *Terveysturvallisuuden vaaratapahtumien raportointijärjestelmän käyttöönotto.* Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:16.

STM (2009). *Edistämme potilasturvallisuutta yhdessä. Suomalainen potilasturvallisuusstrategia 2009–2013.* Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:3.

YVL-ohje 1.0 *Ydinvoimalaitosten suunnittelussa noudatettavat turvallisuusperiaatteet*, 12.1.1996.

YVL-ohje 1.5. *Ydinlaitoksia koskeva raportointi Säteilyturvakeskukselle*, 8.9.2003.

YVL-ohje 1.9 *Ydinvoimalaitosten käytön laadunvarmistus*, 13.11.1991.

YVL-ohje 1.11 *Ydinvoimalaitosten käyttökokemusten hyödyntäminen*, 22.12.1994.

# *Työelämän avaintekijöitä Pohjois-Suomessa — tarkastelussa hoiva- alan yritykset*

**Arto Reiman & Seppo Väyrynen**

Oulun yliopisto



## **Abstrakti**

Pienet ja keskisuuret yritykset tarvitsevat strategiatyönsä toteuttamiseksi ja kehittämiseksi erilaisia käytännön työkaluja. Työkalujen tulee olla sopivia yrityksen käytettäväksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yksityisten pohjoissuomalaisen sosiaali- ja terveysalan yritysten näkemyksiä tulevaisuuden avaintekijöistä menestymisensä osalta sekä niiden pohjalta tuottaa malli työkalusta toimialalla toimivien yritysten strategiatyöhön ja erilaisiin keskusteluihin. Työkalu on työelämän osaamista ja tarpeita kartoittava ennakoiva työkalu, joka kertoo yrityksen nykytilasta sekä antaa suosituksia ja keinoja yrityskohtaiseen kehittämiseen.

## **Johdanto**

Alueellisen elinkeinoelämän ja työelämän menestys- ja muutosvalmiutta on kehitettävä. Esimerkiksi Suomen hallituksen ja Pohjois-Pohjanmaan liiton osalta on ennakointi nostettu erityiseen asemaan (Hallituksen politiikkaohjelma, 2007; Pohjois-Pohjanmaan liitto, 2006). Tulevaisuudessa tullaan tekemään enemmän laajaa monialayhteistyötä, jotta voidaan tuottaa monipuolisempia ja kokonaisvaltaisempia tuotteita sekä palveluita (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2006). Pohjois-Suomen alueella on Tykes-rahoitteinen Työhyvinvoinnin ja työympäristöjohtamisen oppimisverkosto TYHJÖ osaltaan tukemassa eri alojen yhteistyötä, alueen yrityksiä sekä alueellista kehittämistyötä näissä haasteissa. Yhtenä kehittämisen kohteena verkostolla on pyrkiä etenevällä, osallistavalla kehittämisellä kohti toimialakohtaisia pk-sektorin ”tulevaisuusmittarityökaluja” ja suosituksia eri toimijoille. Työkalut voivat olla osina yritysten strategiatyötä (Reiman & Sinisammal, 2008).

Yritysten tulee asettaa tavoitteita omalle toiminnalleen sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Tavoitteiden saavuttamista tulee seurata erilaisin menetelmin (Kaplan & Norton, 2001). Seurannan lisäksi on tärkeää myös pystyä ennakoimaan tulevia tapahtumia. Strategiatyö onkin ennakoivaa prosessointia, joka edellyttää jatkuvaa uudenluomista. Samalla kuitenkin tulee olla tietoisia historiasta (Kaplan & Norton, 2004) Strategisen johtamisen avulla kehitetään voimavaroja pitkän aikavälin toiminnalle (Eden & Ackerman, 1998).

Erityisesti pk-yrityksille strategiatyö ja sen toteuttaminen on haasteellista resurssien rajallisuuden vuoksi. Usein pk-yritykset kuuluvat isompiin tilaus-toimitusketjuihin, joita

hallinnoivat isommat yritykset ja näiden vaihtelevat käytännöt erilaisten tekijöiden kuten laadun, turvallisuuden ja tuotannon sekä näiden seurannan ja tason varmistamisen suhteen (Garenzo et al. 2005).

Voidakseen tehdä kokonaisvaltaisia strategisia ratkaisuja, tulee ymmärtää yksilön, muiden toimijoiden, teknologian ja ympäristön välisiä vuorovaikutuksia. Pelkkä teknologian ja työkalujen tuntemus ei ole riittävää. Yksilön arvot, tarpeet, tiedot sekä myös organisaation palkitsemis- ja valvontajärjestelmät sekä yhteiskunnan säännöt tulee tunnistaa ja huomioida strategiatyössä (Coakes & Coakes, 2009).

Tällaisten kokonaisuuksien ja niiden yhdistelmien hallinta ja johtaminen on haasteellista. Onkin tärkeää tarkastella kuinka näitä osa-alueita tulisi kehittää ja niiden vuorovaikutuksia tasapainottaa, että työstä tulisi mahdollisimman tuottavaa, turvallista ja laadukasta (esim. Väyrynen et al. 2006). Työnteon tulee olla myös tyydyttävää tekijälleen (Carayon & Smith, 2000) ja yksilön tulee ymmärtää oman työnsä merkitys kokonaisuudessa. Hyvän suunnittelun ja johtamisen kautta toiminta jäsentyy ja määrittyy selkeiksi toisiinsa liittyviksi prosesseiksi (Tuottavuuden tienviitat, 2006).

Yksilö on työssään vuorovaikutuksessa ympäristön, teknologian, organisaation sekä työtehtävien kanssa (Roland & Moriarty, 1983). On tärkeää huomioida, että ihmisen käyttäytyminen ja teknologia ovat yhteydessä toisiinsa. Muutokset teknologiassa ja työkaluissa vaikuttavat aina sosiaalsiin suhteisiin, asenteisiin ja tuntemuksiin (Hatch & Cunliffe, 2006). Tällaisessa sosioteknisessä kokonaisuudessa kaikki vaikuttavat toisiinsa. Kaikki nämä osat ovat myös mahdollisia aiheuttajia erilaisille vahingoille. Henkilöstön ja organisaation osaamista ja kykyä välttää vahinkoja tuleekin jatkuvasti kehittää vastaamaan yrityksen strategiaa ja sen tavoitteita. Tärkeää on, että yrityksessä on osaamista tukeva kulttuuri (Ahvo-Lehtinen, 2006).

Yrityksen strategiatyössä onnistuminen edellyttää usein myös erilaisia kehittämistoimia yrityksen eri osa-alueille. Usein koetaan, että tekniset uudistukset ja jopa kokonaiset tuotantoprosessit ovat helpommin ja nopeammin uudistettavissa kuin vakiintuneet työ- ja toimintatavat (Ylöstalo, 2005). Organisatoristen muutosten johtaminen onkin aina haasteellista. Usein ongelmiin liittyy psykologisia, taloudellisia, teknisiä, kulttuurisia ja myös poliittisia tekijöitä, jotka tulee tunnistaa (Mumford, 2003).

Kehittämistoimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta tulee myös voida arvioida. Arviointi antaa johdolle eväitä strategiatyön johtamiseen (Wholey, 1991). Erilaisilla mittareilla on tärkeä merkitys johtamisessa ja vaikutusten arvioimisessa. Mittarit mahdollistavat yrityksen suoriutumisen seurannan. niiden avulla johto voi kommunikoida, verrata ja kilpailla omaa toimintaansa ja sen tasoa (Kjellen, 2000).

Makroergonomia on yksi viitekehys työkokonaisuuksien hallintaan. Makroergonomia on sosiotekninen lähestymistapa työkokonaisuuksien suunnitteluun. Osallistuvan suunnittelun eri menetelmät ovat tärkeitä osa-alueita makroergonomian alalla. Esimerkiksi työterveys- ja turvallisuustyö voi onnistua vain jos kaikki osapuolet osallistuvat siihen. Tärkeää onkin löytää yhteisiä arvoja ja asenteita (Hughes & Ferrett, 2003).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää osallistuvien sosiaali- ja terveysalan yritysten osalta mahdollisia tulevaisuuden avaintekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen ja menestymiseen. Lisäksi selvitetään näiden merkitystä oppimisen ja kasvun, talouden, yrityksen ja asiakkaan näkökulmista (Kaplan & Norton, 2001). Tavoitteena on lisäksi hahmotella erilaisia mahdollisia mittareita ja keinoja näiden kehittämiseen sekä siten luoda konkreettinen työkalun malli yritysten strategiatyön sekä erilaisten sidosryhmäkeskusteluiden tueksi.

## Metodologia ja materiaali

Tämä tutkimus on osa laajempaa työhyvinvoinnin ja työympäristöjohtamisen oppimisverkosto TYHJÖn toimintaa, jonka tavoitteena on eri toimintamuodoin tuottaa yhteiskunnallista ja työpaikkakohtaista hyötyä työkyvyn, turvallisuuden, tuottavuuden, tuloksellisuuden ja työllisyyden parantumisen seurauksena.

Tutkimus kuuluu suunnittelutieteen piiriin (Järvinen, 2004). Tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan suunnittelutietoutta erityisesti sosiaali- ja terveysalan pk-yritysten strategiatyön toteuttamiseen, selventämiseen ja keskusteluun yritysten sisällä ja sidosryhmien välillä.

Tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvan suunnittelun menetelmiä, erityisesti Focus group -haastatteluita (esim. Langford ja McDonagh, 2003) sekä erilaisia arviointeja kohdistuen haastatteluissa löydettyihin avaintekijöihin. Focus group -haastatteluita järjestettiin niin yritysten sisällä henkilöstölle kuin myös niiden välisinä eri avainhenkilöille.

Avaintekijät ja niihin liittyvät kriteerit sekä mahdolliset kehittämismenetelmät arvioitiin ja jaoteltiin osallistujien toimesta kuuteen tavoitealueeseen; *"yksilön osaaminen"*, *"henkilöstön osaaminen"*, *"työympäristö"*, *"tehtävät/prosessit"*, *"teknologia ja -osaaminen"* sekä *"laatu"*. Lisäksi näiden kuuden tavoitealueen osalta arvioitiin niiden merkitystä oppimisen ja kasvun, talouden, yrityksen, sekä asiakkaan näkökulmista.

Tutkimukseen osallistui kaksi yksityistä asumis- ja kuntoutumispalveluja tuottavaa yritystä sekä yksi hyvinvointikeskus Oulun eteläisen aluekeskuksen alueelta.

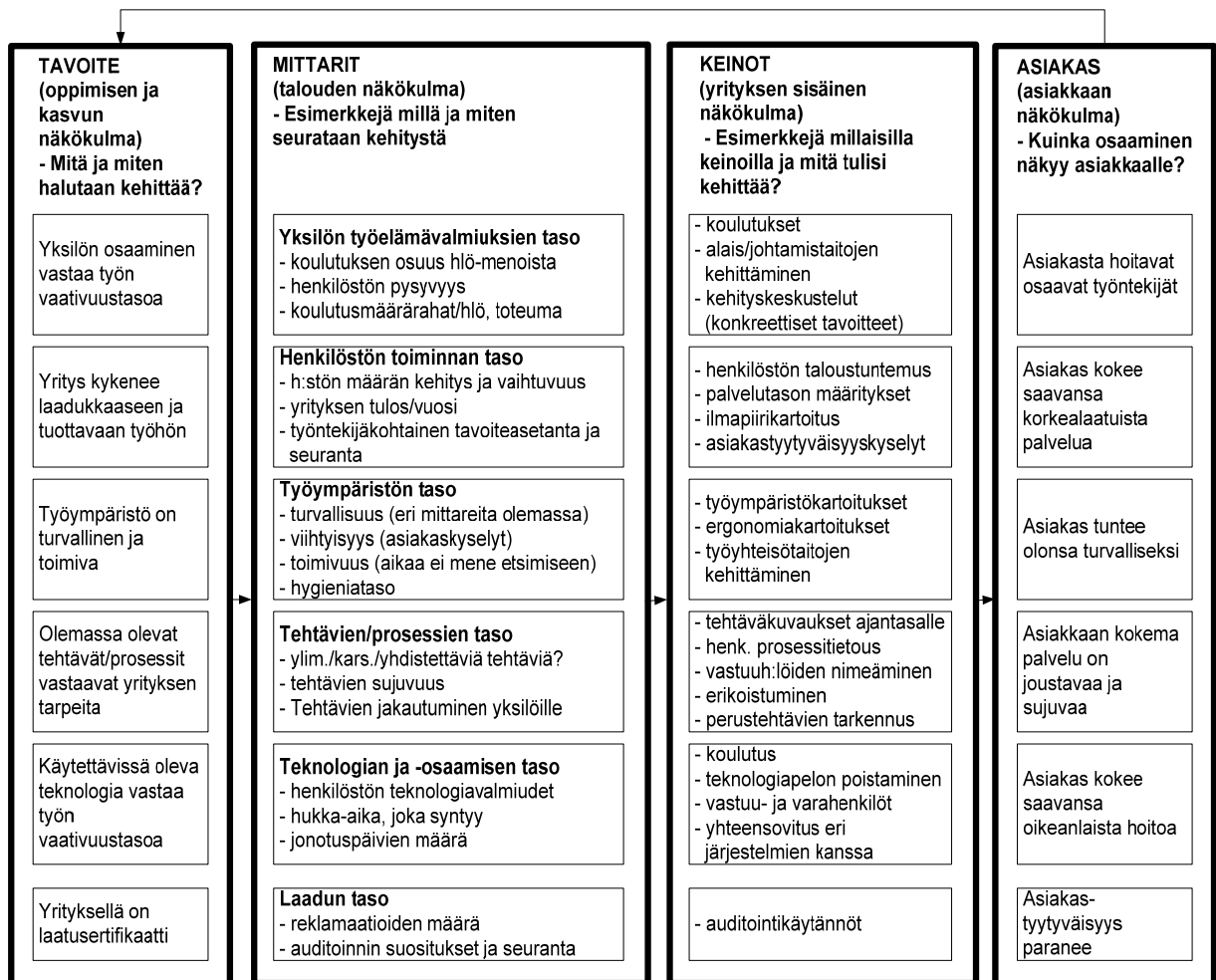
## Tulokset

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä yritysten edustajien sekä henkilöstön kanssa yhteensä neljässä yhteisessä focus group -tilaisuudessa sekä yrityskohtaisissa focus group -tilaisuuksissa. Taulukkoon 1 on kuvattu tutkimuksen kulku yritysosapuolten osalta.

Taulukko 1. Tutkimuksen kulku.

Tilaisuus ja ajankohta	Osallistujat	Toimenpiteet
Esittelytilaisuus ja focus group I: 12/2008	Tutkija sekä kolmen yrityksen edustajat (johto) ja kolme ulkopuolista sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaa	Tutkimuksen ja osapuolten esittäytyminen. Tulevaisuuden avaintekijöiden kartoittaminen avoimella keskustelulla.
Focus group II: 03/2009	Tutkija sekä kolmen yrityksen edustajat (johto) ja yksi ulkopuolinen sosiaali- ja terveysalan asiantuntija	Syventyminen edellisessä kokouksessa kartoitettuihin avaintekijöihin sekä niiden merkityksen tarkempi arvioiminen.
Yrityskohtaiset focus group -tilaisuudet: 06/2009	Tutkija sekä yritysten henkilöstöä yrityksittäin	Tutkimuksen tarkempi esittely yritysten henkilöstölle. Kartoitettujen avaintekijöiden merkityksen arvioiminen sekä mahdollisten uusien löytäminen työntekijöiden kannalta.
Focus group III: 09/2009	Tutkija sekä kahden yrityksen edustajat (johto) ja yksi ulkopuolinen sosiaali- ja terveysalan asiantuntija	Avaintekijöiden merkitys talouden, asiakkaiden, yrityksen sekä oppimisen näkökulmista. Lisäksi erilaisten mittareiden ja kehittämismenetelmien hahmottaminen avaintekijöille.
Focus group IV: 10/2009	Tutkija sekä kahden yrityksen edustajat (johto) ja yksi ulkopuolinen sosiaali- ja terveysalan asiantuntija	Työkalumallin esittely osapuolille sekä tarkennukset ja kommentit erityisesti mittareiden ja menetelmien osalta.
<b>Tulossa marras–joulukuussa 2009</b>		
Työelämän tutkimuspäivät: 11/2009	Työelämän tutkimisen ja kehittämisen asiantuntijoita	Mallin esittely sekä mahdolliset parannusideat.
Esittelytilaisuus 12/2009	Työelämän tutkimisen ja kehittämisen sekä eri toimialojen asiantuntijoita	Työkalumallin esittely ja käyttöönotto.

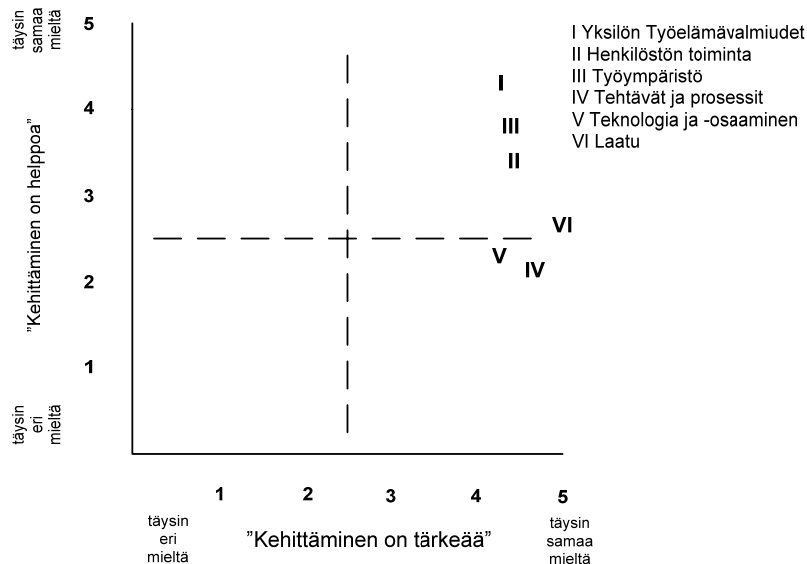
Tilaisuuksissa jaoteltiin avaintekijät kuuteen tavoitealueeseen työsystemi-ajattelumallia mukaillen sekä lisäksi hahmoteltiin näiden merkitystä oppimisen ja kasvun, talouden, yrityksen sekä asiakkaan näkökulmista. Tutkimuksen tuloksena tuotettiin kuvan 1 mukainen malli työkalusta yrityksen strategiatyön avuksi.



Kuva 1. Malli työkalusta. Mallin sisältö on luotu yhteistyössä osallistuneiden yritysten kanssa.

Focus group IV -tilaisuudessa osallistujat arvioivat lisäksi työkalussa mainittuja tavoitealueita niiden kehittämisen helpouden ja tärkeyden suhteen (kuva 2).





Kuva 2. Tavoitealueiden tärkeys ja helppous.

Kuvan 2 mukaan voidaan havaita, että tavoitealueita ei tärkeyden osalta voi laittaa tarkkaan arvojärjestykseen, koska kaikkien osalta niiden kehittämisen tärkeys arvioitiin hyvin korkeaksi. Enemmän hajontaa on siinä kuinka helpoksi näiden tavoitteiden saavuttaminen koettiin. Erityisesti tehtävien ja prosessien, teknologian ja -osaamisen sekä laadun osalta koetaan tavoitteiden saavuttaminen muita vaikeammaksi.

## Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tutkimukseen osallistuvien yritysten näkemyksiä mahdollisista tulevaisuuden avaintekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen ja menestymiseen. Tavoitteena oli lisäksi näiden näkemysten pohjalta hahmotella erilaisia mittareita ja keinoja kehittämistyön tueksi. Näiden pohjalta tavoitteena oli luoda työkalun malli yritysten sisäiseen strategiatyöhön. Työkalu voi toimia myös keskustelupohjana esimerkiksi kuntien, yritysten sekä kolmannen sektorin eri avainhenkilöiden välillä.

Tässä tutkimuksessa tulevaisuuden avaintekijät jaoteltiin osallistujien toimesta kuuteen erilaiseen tavoitealueeseen ja niiden konkreettisiin arviointikeinoihin sekä kehittämismenetelmäsuosituksiin. tavoitealueet olivat yksilön työelämävalmiuksien taso, henkilöstön toiminnan taso, työympäristön taso, tehtävien/prosessien taso,

teknologian ja -osaamisen taso sekä laadun taso. Näistä erityisesti kolme jälkimmäistä koettiin haasteellisiksi kehittämisen osalta.

Tutkimuksen focus group -keskusteluiden perusteella haasteeksi koettiin myös yksilöllisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Yksi keino näihin on yksilön ja yrityksen välisten kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen. Terveystieteiden alalle tehtyjen tutkimusten mukaan (esim. Kanste, 2007) alalla pidettävissä kehityskeskusteluissa ei juurikaan käsitellä visiota, strategiaa tai työyksikön tavoitteita, vaan painopiste on työntekijäorientoituneella ydinalueella. Kuitenkin kehityskeskusteluiden tärkeä päämäärä on myös auttaa työntekijää ymmärtämään syvemmin yrityksen strategiaa, toimintaa sekä oman toiminnan liittyvyyttä koko yrityksen tavoitteisiin.

Yrityksen tuottavuutta parantavat keinot ovat usein periaatteessa hyvin yksinkertaisia tavoiteasetannaltaan. Usein kuitenkin niiden soveltamisessa käytäntöön on erilaisia vaikeuksia ja ongelmia. Teknologiateollisuus ry:n ja Metallityöväen Liitto ry:n ohjenuorat tuottavuuden kehittämiseksi (Tuottavuuden tienviitat, 2006) soveltuvat hyvin myös muilla toimialoilla. Niiden mukaan tuottavan ja menestyvän yrityksen tulee:

- suunnitella prosessit ja menetelmät huolellisesti,
- huolehtia laadusta,
- kehittää verkostoja,
- huolehtia osaamisesta ja hyödyntää innovaatioita,
- kehittää menetelmiä,
- selvittää työhön kuluva aika,
- hyödyntää työaikajärjestelmiä joustavasti,
- palkita osaamisesta ja hyvistä suorituksista,
- huolehtia turvallisuudesta,
- tehdä yhteistyötä ja yrityskohtaisia ratkaisuja,
- mitata tuottavuutta sekä
- välttää sählyä.

Yrityksen menestymisen ja tuottavuuden seuraaminen vaatii myös mittaamista ja seuranta. Parhaat mittarit ovat usein varsin yksinkertaisia. Usein keskittyminen menestystekijöihin riittää (Reiman et al. 2008). Menestystekijät ovat solmukohtia, joissa rahaprosessit, henkilöstön osaaminen, tuotannon ja palvelujen tehokkuus, tutkimus- ja kehittämistoiminta ja monet muut tekijät kohtaavat. Kokonaisvaltainen työsystemin kehittäminen on varsinkin pk-yrityksissä usein puutteellista. Yksittäisiä toimia esimerkiksi laadun, turvallisuuden, tuottavuuden, henkilöstön ja ergonomian osalta suoritetaan, mutta kehittämistoimien vaikutukset jäävät usein vajaiksi tai niiden vaikutus vähenee ajan kuluessa.

Tutkimuksessa valmistunut malli soveltuu hyvin sosiaali- ja terveysalan pk-yritysten strategiatyön ja -keskusteluiden sekä tueksi. Työkalu ei ole valmis, vaan se täydentyy ja sitä joudutaan päivittämään yrityskohtaisesti jatkuvasti. Myöskään kehittämismenetelmäsuositukset eivät sovellu kaikille sellaisenaan. Tärkeää on myös

huomioida niihin liittyviä ongelmia ja rajoituksia, kuten esim. ilmapiirikartoitusten sekä niiden mielekkyyden ja toimivuuden osalta (Järvinen, 2001).

Malli voi toimia myös keskusteluvälineenä yrityksen sisällä ryhmä- ja henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden osalta. Malli auttaa eri osapuolia parempaan vuorovaikutukseen antamalla valmiin, strukturoidun pohjan keskusteluiden tueksi. Hyvin johdettujen kehityskeskusteluiden pohjalta saadaan usein tärkeää tietoa yrityksen ja yksilön kehittämistarpeista. Ongelmana on usein niiden puutteelliset käytännöt niiden siirtämiseksi käytännön vaikuttaviksi kehityskeinoiksi. Haasteena yrityksissä usein on tehtäväkuvausten puutteellisuus sekä siitä seuraava sekavuus työntekijäkohtaisissa työnkuville. Erityisesti yritysten keskijohdon tehtäviin tulisi kuulua organisatorillisen oppimisen johtaminen ja sen käytännöt. Tämä vaatii syvällistä ymmärtämystä eri prosesseista (Poikela, 2007).

Malli voi toimia myös keskustelun pohjana yrityksen keskusteluissa ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Esimerkkinä tällaisista kunnallisten elinten ja yksittäisten terveyskeskusten tai yksityisten sosiaali- ja terveysalan palveluita tuottavien yritysten väliset neuvottelut. Näissä tärkeänä tekijänä on myös työn tuottavuus ja sen todentaminen.

Terveystalouden tehokkuutta ja tuloksellisuutta on perinteisesti mitattu pääasiassa yksittäisten hoitoyksiköiden ja -vaiheiden laadun ja resurssien optimaalisen käytön näkökulmasta. Painopiste on siirtymässä potilaskohtaiseen koko sairastamisen ajan kattavaan kokonaiskustannusten tarkasteluun (Peltokorpi et al., 2004). Yksi selkeä tulevaisuuden haaste onkin pohtia onko mahdollista löytää yksittäiseen sosiaali- ja terveysalan työntekijään kohdistuvia mittareita erityisesti talouden näkökulmasta. Haasteena on myös miettiä, kuinka tulevaisuudessa pystytään konkreettisesti mittaamaan ja todentamaan yksittäisen työntekijän tekemän työn taloudellisia vaikutuksia sekä perustehtävistä suoriutumisen että ylimääräisten tehtävien osalta.

Tässä tutkimuksessa esitelty työkalun malli ei ole täydellinen, vaan se on muodostunut case -tutkimuksenomaisesti yhteistyössä osallistuvien yritysten kanssa. Esimerkiksi mallissa mainitut mittarit ja kehittämiskeinot ja niiden käyttöönotto vaativat yritysکوhtaista harkintaa, karsintaa ja muokkaamista.

## **Yhteenveto**

Pienet ja keskisuuret sosiaali- ja terveysalan yritykset tarvitsevat konkreettisia työkaluja oman strategiatyönsä tueksi. Tutkimuksessa luotiin yhdessä osallistuvien yritysten sekä niiden henkilöstön kanssa työkalun malli yhdeksi keinoksi hallita strategiatyötä sekä keskusteluita eri osapuolten välillä. Malli jakaantui kuuteen tavoiteosa-alueeseen sekä niiden mittaamis- ja kehittämissuosituksiin. Erityisesti tehtävien ja prosessien, teknologian ja -osaamisen sekä laadun osalta koettiin tavoitteiden saavuttaminen muita vaikeammaksi tulevaisuudetta ajatellen. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että usein yksittäisten työntekijöiden tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa on vaikeuksia. Tämä malli osaltaan helpottaa

strategiatyön konkreettista esiintuomista. Malli voi toimia myös keskustelun pohjana yksilökohtaisissa kehityskeskusteluissa sekä yrityksen ja muiden osapuolten, kuten esimerkiksi kunnan viranomaisten välisissä keskusteluissa.

## Lähteet

- Ahvo-Lehtinen, S. (2006). Osaamisen ennakointi ja arviointi kuntasektorilla. Teoksessa: Suurnäkki, T. (toim.). Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, 101–106.
- Carayon, P. & Smith, M. (2000). Work organization and ergonomics. *Applied Ergonomics* 6(31), 649–662.
- Coakes, E. & Coakes, J. (2009). A Meta-analysis of the Direction and State of Sociotechnical Research in a Range of Disciplines: For Practitioners and Academics. *International journal of Sociotechnology and Knowledge Development* 1(1), 1–52.
- Eden, C. & Ackermann, F. (1998). Making strategy. The Journey of Strategic Management. London: SAGE Publications.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2006). Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Saatavissa: [www.ek.fi/julkaisut](http://www.ek.fi/julkaisut).
- Garengo, P., Biazzo, S., Simonetti, A. & Bernardi, G. (2005). Benchmarking on managerial practices: a tool for SMEs. *The TQM Magazine* (17)5, 440–455.
- Hallituksen politiikkaohjelma (2007). Työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma. Saatavissa: [http://www.vn.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/tyo\\_yrittaminen\\_tyoelama/fi.jsp](http://www.vn.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/tyo_yrittaminen_tyoelama/fi.jsp).
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. (2006). Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives (2. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hughes, P. & Ferrett, E. (2003). Introduction to health and safety at work. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Järvinen, P. (2001). Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. (2004). On research methods. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kanste, O. (2007). Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla. *Premissi* (3), 42–47.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (2001). The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton D.P. (2004). Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kjellén, U. (2000). Prevention of accidents through experience feedback. New York: Taylor & Francis.

Langford J, McDonagh D. (Toim.) (2003). Focus Groups – Supporting Effective Product Development. London: Taylor & Francis.

Mumford, E. (2003). Redesigning Human Systems. Hershey: Information Science Publishing.

Peltokorpi, A., Kujala, J. & Lillrank, P. (2004). Keskenikäisen potilaan kustannukset. Menetelmä kunnille terveystalouden tuotannon suunnitteluun ja ohjaukseen. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 45.

Pohjois-Pohjanmaan liitto (2006). Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelma 2007–2010. Julkaisu A:43.

Poikela, E. (2007). Oppimisen johtaminen kehityskeskustelujen avulla. Premissi (4), 24–26.

Rajala, H-K. & Reiman, A. (2008). Approach for evaluating work environment elements in Northern Finland. Teoksessa: Kujala, J. & Iskanus, P. Proceedings of the ICPQR conference. Oulu: Oulu University Press.

Reiman, A. & Sinisammal, J. (2008). TYHJÖ-oppimisverkosto. Pyhäjokiseutu-lehti 5.11.

Reiman, A., Sinisammal, J., Saarento, A. & Väyrynen, S. (2008). Improving quality of working life and productivity simultaneously - Experiences on self-assessment and performance measurement. Teoksessa: Kujala, J. & Iskanus, P. (Toim.). Proceedings of the ICPQR conference. Oulu: Oulu University Press.

Roland, H & Moriarty, B. (1983). System safety Engineering and Management. New York: John Wiley & Sons.

Tuottavuuden tienviitat (2006). Tuottavuuden tienviitat – Älyä peliin. Teknologiateollisuus ry ja Metallityöväen liitto ry. KM-Yhtymä Oy.

Väyrynen, S. Röning, J. & Alakärppä, I. (2006). User-Centered Development of Video Telephony for Servicing Mainly Older Users: Review and Evaluation of an Approach Applied for 10 Years. Human Technology 2 (1), 8–37.

Wholey, J.S. (1991). Evaluation for Program Improvement. Teoksessa: Shadish Jr, W.R., Cook, T.D. & Leviton, L.C. Foundations of Program Evaluation. Theories of Practice. California: SAGE Publications, Inc, 225–229.

Ylöstalo, P. (2005). Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tykes-raportteja 39. Helsinki.

## **Työtapaturmat sairaaloissa**

**Simo Salminen<sup>1</sup> & Annika Parantainen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Työterveyslaitos, tapaturmien ehkäisy -tiimi

<sup>2</sup> Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysalan työ -tiimi



### **Johdanto**

Työturvallisuuslaki vuodelta 2003 edellyttää työnantajan suojaavan työntekijöidensä terveyttä ja turvallisuutta turvallisuusjohtamisen ja riskien hallinnan välinein. Työtapaturmien tarkastelu on hyödyllinen väline riskien arviointiin, koska se kertoo työpaikan todelliset riskit. Tämän esityksen tarkoituksena on tarkastella suomalaisissa sairaaloissa tapahtuneita työtapaturmia ja työväkivaltaa.

Suomessa ei tiettävästi ole julkaistu tutkimuksia sairaaloiden työtapaturmista. Yhdysvalloissa yllirasitus, liukastuminen, törmäämiset esineisiin sekä väkivalta ovat yleisimmät tapaturmatyypit sairaaloissa (Mutawe ym., 2000). Yllirasitusvammoista suurin osa tulee nostettaessa potilaita sänkyyn tai sängystä (Engkvist ym., 1998). Varsinkin nuoret hoitajat ovat alttiita nostotapaturmille (Laflamme, 1997).

Yhdysvaltojen Keski-Lännessä sijaitsevassa sairaalassa neulanpistot (22 %), ruhjevammat (15 %) ja leikkaantumiset (13 %) olivat yleisimmät tapaturman aiheuttamat vammat (Wilkinson, 1987). Tansanialaisessa sairaalassa neulanpistot olivat yleisin tapaturmatyyppi (53 %), mitä seurasivat potilaiden veriroykskeet (22 %), kemikaalien aiheuttamat palovammat (11 %) ja liukastumiset (6 %) (Manyele ym., 2008). Neulanpistot ovat yleisiä ja sinänsä lieviä tapaturmia, joilla voi kuitenkin olla vakavat seuraukset: hepatiitti B, hepatiitti C tai HIV-tartunta (Hofmann ym., 2002) sekä masennus ja ahdistus (Sohn ym., 2006). Tartuntariski on kuitenkin vähäinen (O'Connell & Hayes, 2003).

Kanadassa kokopäiväiset hoitajat joutuivat useammin tapaturmiin kuin osa-aikaiset tai tilapäiset hoitajat, vaikka heidän työaikojen eronsa otettiin tutkimuksessa huomioon (Alamgir ym., 2008). Ilmeisesti kokopäiväiset hoitajat siis kantavat kuitenkin suurimman hoitovastuun. Päiväaikainen väsymys lisäsi japanilaisten hoitajien tapaturmariskiä (Suzuki ym., 2005).

Amerikkalaisista ensiapuhoitajista neljäsosa oli kokenut väkivaltaa vähintään 20 kertaa viimeisen kolmen vuoden aikana ja viidesosaa oli saman jakson aikana haukuttu sanallisesti yli 200 kertaa (Gacki-Smith ym., 2009). Uudessa Englannissa sijaitsevassa psykiatrisessa hoitolaitoksessa hoitajat kokivat väkivaltaa (67 väkivallantekoa per 100 henkilötyövuotta) useammin kuin tapaturmia (56) (Myers ym.,



2005). Sen sijaan tansanialaisessa sairaalassa vain 3 % henkilökunnasta oli kokenut väkivaltaa potilaiden taholta (Manyele ym., 2008).

## Menetelmät

Tutkimukseen osallistui kolme sairaanhoitopiiriä. Kukin sairaanhoitopiiri ilmoitti työntekijöilleen sattuneet työtapaturmat ja väkivallanteot kolmelta vuodelta 2006–2008. Lisäksi ne ilmoittivat työntekijöiden lukumäärän kultakin vuodelta.

## Tulokset

Tutkimukseen osallistuneet kolme sairaanhoitopiiriä raportoivat työntekijöilleen sattuneen yhteensä 3 776 tapaturmaa vuosina 2006–2008. Kun näissä piireissä työskenneltiin samaan aikaan 31 504 työvuoden edestä, saadaan koko aineiston tapaturmasuhteeksi (tapaturmat/1000 työntekijää) 119,86.

Sairaanhoitopiirien välillä oli huomattavia eroja tapaturmasuhteessa: Piiri B raportoi jopa seitsemän kertaa suuremman tapaturmasuhteen kuin piiri A (taulukko 1). Piirin C tapaturmasuhde sijoittui lähelle piiriä B.

Taulukko 1. Sairaanhoitopiireissä sattuneet työtapaturmat 2006–2008

	A	B	C
Tapaturmat	100	2 585	1 091
Työvuodet	4 511	18 560	8 433
Tapaturmasuhde (tapaturmat / työvuodet)	22,2	139,3	129,4

Taulukossa 2 on esitetty piirissä C vuosina 2006–2008 sattuneet työtapaturmat tapaturmatyypeittäin. Reilu neljännes tapaturmista oli neulanpiston aiheuttamia terävän esineen pistoja ja haavoja. Työmatkatapaturmat olivat toiseksi yleisin tapaturmatyyppi, sillä niitä oli joka seitsemäs työtapaturma. Potilaan aiheuttamat tapaturmat olivat kolmanneksi yleisin tapaturmatyyppi, mihin sisältynevät esimerkiksi potilaiden nostoissa sattuneet venähdykset. Muu esineeseen satuttaminen sekä liukastuminen ja kaatuminen oli neljänneksi ja viidenneksi yleisimmät tapaturmatyyppit hieman yli kymmeneksen osuudella. Myös venähdykset tai muut äkillisen liikkeen aiheuttamat vammat muodostivat kymmenesosan tapaturmista. Sähkötapaturmat ja muut palovammat olivat varsin harvinaisia.

Taulukko 2. Työtapaturmien tapaturmatyypit sairaanhoitopiirissä C 2006–2008

	N	%
Tapaturmatyyppi		
terävän esineen aiheuttama pisto tai haava	362	27,4
potilaan aiheuttama tapaturma	187	14,1
liukastuminen, kaatuminen	145	11,0
muu esineeseen satuttaminen	150	11,3
työmatkatapaturma	194	14,7
venähdys, äkillinen liike tms	134	10,1
muu työtapaturma	73	5,5
vahingollinen aine	68	5,1
sähkötapaturma, palovamma	10	0,8
Yhteensä	1 323	100,0

Taulukossa 3 on tarkasteltu piirin B yliopistollisessa sairaalassa sattuneita työtapaturmia vuosina 2006–2008. Reilu neljännes työtapaturmista sattui työmatkalla, joista lähes puolet tapahtui polkupyörällä ajettaessa. Veritapaturmia oli toinen neljännes tapaturmista. Tähän ryhmään kuulunee ainakin osa neulanpistoista. Kolmanneksi eniten sattui esineisiin satuttamisia, jossa voi olla mukana myös neulanpistoja. Joka kahdeskymmenes tapaturma oli kaatuminen, liukastuminen ja kompastuminen, joka oli sattunut sairaala-alueella. Biologinen roiske oli viidenneksi yleisin tapaturmatyyppi.

Taulukko 3. Työtapaturmien tapaturmatyypit sairaanhoitopiiri B:n yliopistollisessa sairaalassa 2006–2008

	N	%
Tapaturmatyyppi		
putoaminen	17	0,7
työmatkatapaturma	722	27,9
kaatuminen, liukastuminen, kompastuminen	145	5,6
putoava esine	64	2,5
esineisiin satuttaminen	282	10,9
väliin jääminen	93	3,6
fysikaalinen tekijä (melu, sähkö, lämpö)	18	0,7
kemikaali, kuuma neste	32	1,2
hoitoväline	37	1,4
lääke, hoitoaine	9	0,4
nostaminen, muu kuormitus	61	2,4
biologinen roiske	101	3,9

veritapaturma	653	25,6
muu tapaturma	31	1,2
läheltä piti -tilanne	30	1,2
koulutus, potilaan ulkoilu ja leikittäminen	29	1,1
altistuminen	74	2,9
muu ilmoitus	9	0,4
Yhteensä	2 585	100,0

Taulukossa 4 on puolestaan esitetty sairaanhoitopiiri A:ssa vuosina 2006–2008 sattuneiden työtapaturmien tapaturmatyypit. Tapaturmia sattui tasan 100, joten prosentit ovat samalla lukumäärää. Yli kolmasosa tapaturmista liittyi henkilön liikkumiseen, joten kyseessä lienevät liukastumiset ja kaatumiset. Sen vastapainona on kuusi tapaturmaa, jotka ovat sattuneet työntekijän ollessa paikallaan työpisteessä. Esineiden käsittely aiheutti neljäsosan tapaturmista: tähän ryhmään saattaisivat sisältyä neulanpistot. Joka kuudes tapaturma aiheutui taakan siirtämisestä käsivoimin, mikä viittaa potilassiirtoihin. Lisäksi yksittäisiä tapaturmia aiheuttivat koneiden käyttö, käsityökalujen käyttö sekä kulkuneuvojen ja nostolaitteiden käyttö. Varsin monessa tapaturmailmoituksessa ei ole mainittu meneillään ollutta työtehtävää.

Taulukko 4. Työtapaturmien tapaturmatyypit sairaanhoitopiiri A:ssa 2006–2008 (n = 100)

Tapaturmatyyppi	%
koneiden käyttäminen (käynnistäminen, syöttäminen)	1
käsitöillä työkaluilla työskenteleminen	2
kulkuneuvon tai nostolaitteen ohjaaminen	2
esineiden käsitteleminen (ottaa kiinni, avata tms.)	23
taakan käsivoimin siirtäminen	16
henkilön liikkuminen (myös paikoillaan)	38
paikallaan oleminen työpisteessä	6
muut luettelemattomat työsuoritukset	5
työsuorituksesta ei tietoja vahinkoselvityksessä	7
Yhteensä	100

Tutkimuksen kolme sairaanhoitopiiriä raportoivat työntekijöidensä kohdanneen yhteensä 1 618 väkivallantekoa ja sen uhkaa työssään. Kun se jaetaan tehtyjen työvuosien lukumäärällä, saadaan koko aineiston väkivaltasuhteeksi (väkivallan teot/1 000 työntekijää) 51,36.

Sairaanhoitopiirien välillä oli huomattavia eroja väkivaltasuhteessa: Piirin C työntekijät raportoivat väkivallan teoista neljä kertaa useammin kuin piirin B työntekijät (taulukko 5). Piiri A sijoittui näiden kahden piiriin väliin, kuitenkin lähemmäs piiriä B kuin piiriä C.

Taulukko 5. Sairaanhoidopiireissä sattuneet väkivallanteot 2006–2008

	A	B	C
Väkivallanteot	211	564	1 054
Työvuodet	4 511	18 560	8 433
Tapaturmasuhde (tapaturmat/työvuodet)	46, 8	30,4	125,0

## Keskustelu

Suomalaisissa sairaaloissa sattuu niiden oman ilmoituksen perusteella varsin paljon tapaturmia. Joka kahdeksas sairaalatyöntekijä joutuu vuosittain tapaturmaan. Se on useampi kuin Työterveyslaitoksen tekemässä Työ ja terveys -haastattelututkimuksessa keväältä 2009, jolloin joka yhdeksäs vastaaja oli joutunut työtapaturmaan edellisen 12 kuukauden aikana (Salminen ym., 2010).

Keskimäärin joka kahdeskymmenes sairaalatyöntekijä oli joutunut väkivaltaisen teon tai sen uhan kohteeksi edellisen vuoden aikana. Tämä vastasi Työ ja terveys -tutkimuksen mukaan koko työtätekevässä väestössä miesten riskiä joutua väkivallan kohteeksi, kun taas naiset kokivat väkivaltaa tai sen uhkaa noin kaksi kertaa useammin kuin sairaaloissa (Salminen ym., 2010). Väkivaltaa olettaisi esiintyvän sairaaloissa vielä useammin kuin mitä tässä tutkimuksessa tuli ilmi. Mahdollisesti väkivallatilanteita on aliraportoitu. Toisaalta voi olla, että sairaaloissa kirjataan vain kiinnikäymiset, ei niinkään sanallista uhkailua.

Huomionarvoinen piirre tuloksissa on, että työntekijöiden kokemat väkivallan teot ovat kasvaneet jo kolmanneksen kaikista tapaturmista. Piirissä C väkivallan tekoja oli lähes yhtä paljon kuin perinteisiä tapaturmia. Jos sama kehityssuunta jatkuu, potilaiden taholta tuleva väkivalta nousee terveydenhuollon merkittävimmäksi työsuojeluongelmaksi.

Alkoholi on merkittävä taustatekijä sairaalahenkilöstöön kohdistuvassa väkivallassa. Kuusankosken sairaalassa tehdyn selvityksen mukaan joka neljäs ensiapupäivystykseen tuleva potilas on päihtynyt, ja viikonloppuisin heidän osuutensa on jopa puolet (Nurmi-Lüthje ym., 2008). Myös Australiassa kolmannes ensiapupäivystyksessä uhkailleista potilaista oli alkoholin vaikutuksen alainen (Knott ym., 2005).

Yksi selitysmahdollisuus huomattaviin sairaaloiden välisiin eroihin on aliraportointi joissain sairaanhoidopiireissä. Amerikkalaisissa sairaaloissa hoitajien käsitys siitä, ettei johto välitä heidän turvallisuudestaan ja tapaturmiin joutunutta syylistävä ilmapiiri selittivät haluttomuutta raportoida sattuneista tapaturmista (Brown ym., 2005).

Toinen selitysmahdollisuus on eri sairaanhoitopiirien erilaiset raportointikäytännöt. Jotkut piirit ilmoittavat vain ne tapaturmat, joista he saavat vakuutusyhtiöltä korvausta. Kun korvausta maksetaan vain neljännestä poissaolopäivästä lähtien, voivat lievemmat tapaturmat jäädä ilmoittamatta. Tähän ryhmään kuuluvat lyhytaikaista poissaoloa aiheuttavat, mutta varsin yleiset tapaturmatyypit, kuten neulanpistot ja liukastumiset. Sairaanhoitopiirissä A neulanpistoja ei kirjata työtapaturmiksi, vaan ne rekisteröidään sairaalahygienian kautta.

Sairaalatapaturmien tarkastelua vaikeuttaa myös se, että eri sairaanhoitopiireissä tapaturmat luokitellaan eri tavalla. Näin ollen valtakunnallista tietoa sairaalatapaturmista on vaikea saada. Asian merkitystä korostaa vielä se, että tapaturmien aiheuttamat poissaolot saattavat heikentää myös potilaiden saaman hoidon laatua.

Jatkotarkastelun yhtenä aiheena voisi olla ammattiryhmien väliset erot työtapaturmissa ja työväkivallassa. Lääkärit ja sairaanhoitajat tekevät luonteeltaan erilaista työtä kuin vaikkapa keittiö- ja kunnossapitohenkilökunta. Ammatillinen tarkastelu auttaisi myös kohdentamaan tarkemmin tapaturmien ja väkivallan torjuntatoimet.

Teoreettisempi tarkasteluaihe jatkossa voisi olla sukupuolinäkökulma. Sairaaloiden ydintehtävä – hoito- ja hoivatyö – koetaan usein femiiniseksi toiminnaksi. Valtaosa sairaan- ja perushoitajista onkin naisia. Toisaalta sairaaloissa työskentelee myös miehiä, tosin enemmän lääkärin ja kunnossapidon tehtävissä. Sukupuolinäkökulmalla on merkitystä varsinkin työväkivallan ehkäisyn kannalta.

## Lähteet

- Alamgir, H., Yu, S., Chavoshi, N. & Ngan, K.(2008) Occupational injury among full-time, part-time and casual health care workers. *Occupational Medicine* 58, 348–354.
- Brown, J.G., Trinkoff, A., Rempher, K., McPhaul, K., Brady, B., Lipscomb, J. & Muntaner, C.(2005) Nurses' inclination to report work-related injuries. *AAOHN Journal* 53, 5, 213–217.
- Engkvist, I.-L., Hagberg, M., Wigaeus Hjelm, E., Menckel, E., Ekenvall, L. & PROSA study group(1998) The accident process preceding overexertion back injuries in nursing personnel. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 24, 5, 367–375.
- Gacki-Smith, J., Juarez, A.M. & Boyett, L.(2009) Violence against nurses working in US emergency departments. *Journal of Nursing Administration* 39, 7–8, 340–349.
- Hofmann, F., Kralj, N. & Beie, M.(2002) Kanülenstichverletzungen im Gesundheitsdienst – Häufigkeit, Ursachen und Präventionsstrategien. *Gesundheitswesen* 64, 5, 259–266.
- Knott, J.C., Bennett, D., Rawet, J. & Taylor, D.McD. (2005) Epidemiology of unarmed threats in the emergency departments. *Emergency Medicine Australasia* 17, 351–358.
- Laflamme, L.(1997) Overexertion-injury types among female Swedish nurses and nursing auxiliaries: An age-related problem? *Safety Science* 27, 2/3, 129–139.
- Manyele, S.V., Ngonyani, H.A.M. & Eliakimu, E.(2008) The status of occupational safety among health service providers in hospitals in Tanzania. *Tanzania Journal of Health Research* 10, 3, 159–165.
- Mutawe, A., Tsunehara, R., Hockett, J. & Hatch, M.(2000) Occupational health & safety compliance in nursing homes. *Professional Safety* 45, 11, 18–25.
- Myers, D., Kriebel, D., Karasek, R., Punnett, L. & Wegman, D.(2005) Injuries and assaults in a long-term psychiatric care facility. *AAOHN Journal* 53, 11, 489–498.
- Nurmi-Lüthje, I., Lüthje, P., Karjalainen, K., Salmio, K., Pelkonen, J., Hinkkurinen, J., Lundell, L., Karjalainen, K.-M. & Virtanen, A. (2008) Väkivallan uhrin aluesairaalan päivystyspoliklinikassa – etenevä tutkimus. *Duodecim* 124, 1381–1388.

O'Connell, T. & Hayes, B.(2003) Occupational sharps injuries in a Dublin teaching hospital. *Irish Medical Journal* 96, 5, 143–145.

Salminen, S., Grönqvist, R. & Mattila, S.(2010) Työtapaturmat. Teoksessa: Kauppinen T., Hanhela R., Kandolin I., Kasvio A., Karjalainen A., Perkiö-Mäkelä M., Priha E., Toikkanen J. & Viluksela M. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Työterveyslaitos, Helsinki. (painossa).

Sohn, J.-W., Kim, B.-G., Kim, S.-H. & Han, C.(2006) Mental health of healthcare workers who experience needlestick and sharps injuries. *Journal of Occupational Health* 48, 6, 474–479.

Suzuki, K., Ohida, T., Kaneita, Y., Yokoyama, E. & Uchiyama, M.(2005) Daytime sleepiness, sleep habits and occupational accidents among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing* 52, 4, 445–453.

Wilkinson, W.E.(1987) Occupational injury at a Midwestern health science center and teaching hospital. *AAOHN Journal* 35, 8, 367–376.

## ***Kokonaisvaltainen riskienhallinta organisaation yhteistyönä — esimerkkinä Kaiku-Luotain -riskienhallintamenetelmä***

**Hanna Uusitalo & Päivi Piispanen**

Työterveyslaitos



### **Tiivistelmä**

Riskienhallinta on keskeistä organisaatioiden taloudellisten ja toiminnallisten tulosten saavuttamisessa. Valtion virastoilla ja laitoksilla on vaatimus kirjata toiminnan keskeisimmät riskit sekä niihin varautuminen sisäisen tarkastuksen vuosiraporttiin. Riskienhallinnan tueksi valtion organisaatiolle on kehitetty työkalu: Kaiku-Luotain, jossa organisaation riskejä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti hyödyntäen koko henkilöstön näkemystä riskeistä. Kaiku-Luotain-hankkeessa vuosina 2007–2008 tarkasteltiin Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönottoa neljässä valtion organisaatiossa. Käyttöönotossa tarkasteltiin erityisesti menetelmän integroitumista toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen.

Integroituminen ymmärrettiin uuden toimintamallin sisällöllisenä ja toiminnallisena oppimisena, jossa riskejä tarkasteltiin uudella tavalla toimijajoukolla uuden välineen avulla. Riskienhallinnassa keskeisenä pidettiin operatiivisen toiminnan tason ja strategisen johdon ja päätöksenteon tason yhteistyötä. Riskienhallinnan toimet edellyttivät informaation kulkua sekä eri yksiköiden välillä horisontaalisesti että eri hierarkiatasojen välillä vertikaalisesti. Tuloksellisen yhteistyön mahdollistivat yhteinen kieli, tarkoituksenmukaisesti suunnattu informaatio sekä informaation kulun mahdollistavat rakenteet. Kokonaisvaltainen riskienhallinta pyrkii saattamaan eri toimijat yhteen perustehtävän jatkuvuuden varmentamiseksi.

### **Kokonaisvaltainen riskienhallinta**

Riskienhallinnalla tarkoitetaan organisaation toimintaan ja tuotantomenetelmiin liittyvien vaarojen järjestelmällistä tunnistamista, suuruuden arviointia, torjuntatoimien suunnittelua ja poistamista sekä vaikutusten seurantaa (Työsuojelun perusteet 2006, 27; Suominen 2003, 201). Riskienhallinta on laajentunut perinteisestä vahinkoriskien ja työsidonnaisten riskien hallinnasta kokonaisvaltaiseksi riskienhallinnaksi, ulottuen organisaation kaikkeen toimintaan. Riskienhallinta liittyykin keskeisesti strategiseen johtamiseen. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 129.) Tehokas riskienhallinta tukee organisaation strategian toteutusta. Strategian ja siitä johdettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta sekä ei-toivotut tapahtumat että menetetyt mahdollisuudet



ovat riskejä. Riskienhallinta integroituu näin osaksi organisaatioiden johtamista ja tulevaisuuden suunnittelua.

Riskienhallinnan tärkeys on viime vuosina tiedostettu valtion organisaatioissa. Tietoisuuden lisääntymiseen on vaikuttanut vaatimus kirjata vuotuisen toimintakertomukseen arviointi riskienhallinnan asianmukaisuudesta ja riittävydestä sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan arviointi- ja vahvistuslausumaan (Valtioneuvoston talousarviosta annettu asetus 254/2004, 65§). Perinteisesti valtion laitosten ylin johto on tarkastellut ja arvioinut organisaation toimintaa erilaisten käytössä olevien viitekehysten avulla kuten esimerkiksi COSO-ERM ja EFQM. Työsuojelutoimijat puolestaan ovat tehneet riskinarviointia työsidonnaisten riskien osalta, esim. Riskien arviointi työpaikalla -työkirjaa (STM 2007) käyttäen. Työsuojelutoimijoiden riskinarviointia ohjaa työturvallisuuslaki (738/2002).

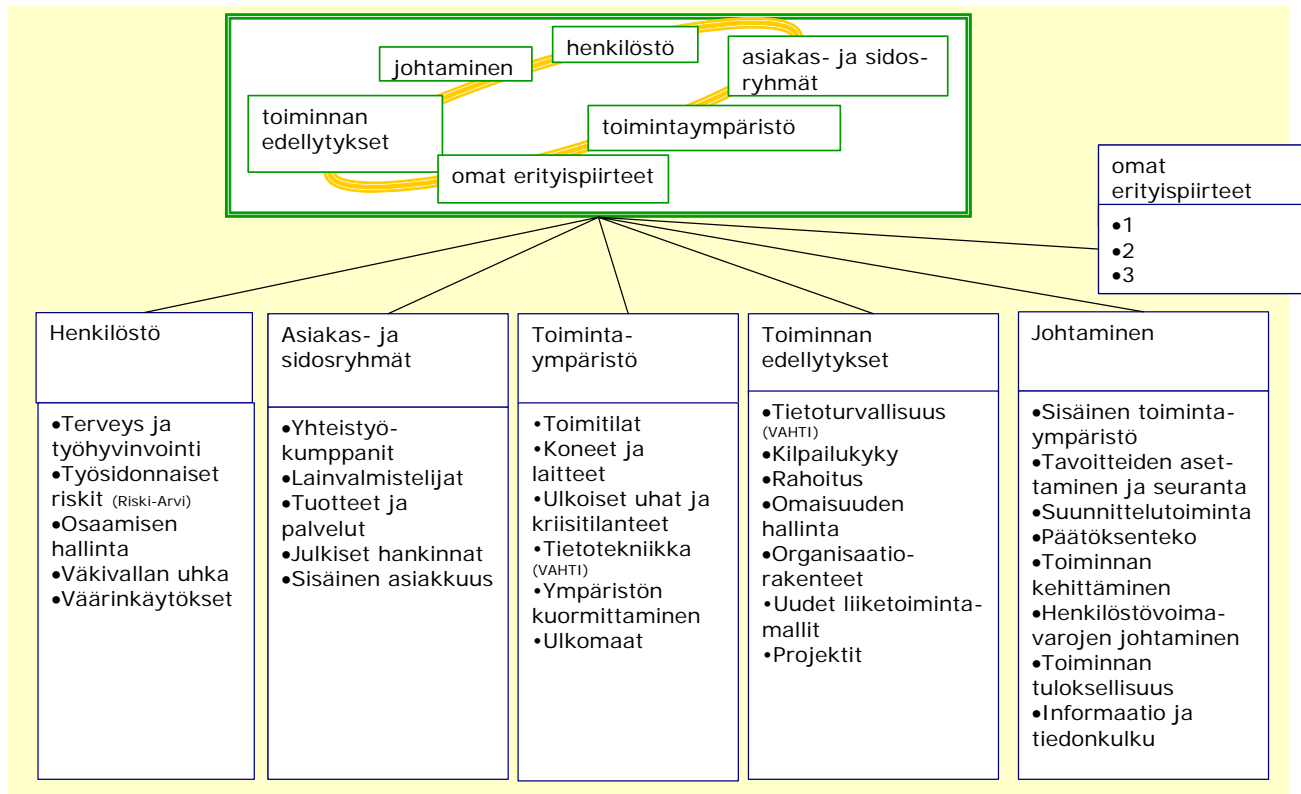
Riskien tunnistaminen ja niiden hallinta koskettaa koko henkilöstöä, eikä ole pelkästään valikoitujen avainhenkilöiden vastuulla (Suominen 2003, 27–28). Johdolla on keskeinen rooli riskienhallinnassa, sillä esimies- ja muissa johtotehtävissä toimivien henkilöiden esimerkki on tärkeää riskeihin suhtautumisen ja niihin reagoimisen kannalta. Nykyisin puhutaan myös turvallisuusjohtamisesta, jolloin työsuojelu ja riskienhallinta nähdään kokonaisvaltaisesti osana työnantajan toimintaa kaikilla hierarkian tasoilla (Työturvallisuuslaki 2007, 29). Kyse on turvallisuuden hallintaan perustuvasta ajattelutavasta.

Riskienhallinnan painopiste on riskien tunnistamisessa ja tunnistettujen riskien hallitsemiseen tarkoitetuissa toimenpiteissä. Toimiva riskienhallinta on suunnitelmallisesti jatkuva prosessi, joka kuuluu kiinteästi organisaatiokulttuuriin, organisaation päätöksentekoon ja prosesseihin. Riskienhallinta tukee organisaation liiketoimintatavoitteita ja tilinpäätösraportointia. (A Risk Management Standard 2002, 2; Flink ym. 2007, 128–129.) Valtion organisaatioilta edellytetään riskienhallinnan raportointia. Onnistunut riskienhallinta edellyttää sekä riskienhallintaan liittyvien menetelmien hallintaa että organisaation toiminnan tuntemista (Flink ym. 2007, 125).

## **Hankkeen kuvaus**

Kaiku-Luotain-menetelmä on väline kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Menetelmä pitää sisällään Kaiku-Luotain-kartan, riskinarviointiprosessin ja sähköisen kirjaamisvälineen, verkkoportaalin. Kaiku-Luotain-kartta kuvaa toiminnan eri osa-alueita (kuva 1). Kaiku-Luotain-kartan avulla organisaation toimintaan ja toimintaympäristöön liittyviä riskejä voidaan tarkastella kuudesta toiminnan osa-alueesta. Osa-alueet ovat: henkilöstö, asiakas- ja sidosryhmät, toimintaympäristö, toiminnan edellytykset, johtaminen sekä omat erityispiirteet.

Kaiku-Luotain-menetelmässä riskinarviointiprosessi käydään läpi valituilla Kaiku-Luotain-kartan toiminnan osa-alueilla. Riskinarvioinnin tulokset ja havainnot kirjataan verkkoportaaliin toimenpiteiden toteuttamista ja seuranta varten.



Kuva 1. Kaiku-Luotain-kartta.

Kaiku-Luotain-hankkeessa, joka toteutettiin 2007–2008, tarkasteltiin Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönoton hyviä käytäntöjä ja haasteita mm. toiminnan suunnittelun ja johtamisen kannalta. Pilottiorganisaationa olivat Ilmatieteen laitos, Metsäntutkimuslaitos, Tulli ja Kaakkois-Suomen aluevankila. Hankkeen toimijoina olivat Työterveyslaitos, Valtiokonttori, VTT ja Vergo Oy.

Hankkeen pilottiorganisaatiolle järjestettiin organisaatiokohtainen alkukoulutus valituissa kohdeyksiköissä. Hankkeen tutkijat havainnoivat käyttöönottoa organisaatioiden riskinarviointi- ja riskienhallintatilaisuuksissa. Lisäksi pilottiorganisaatioiden riskienhallinnan avainhenkilöitä haastateltiin hankkeen alussa ja lopussa. Kerättyä aineistoa analysoitiin teemoittelemalla käyttöönottoon liittyviä tunnusmerkkejä sekä tarkastelemalla organisaatioiden toimintaa käyttäen viitekehystenä kehittävään työntutkimuksen kuuluvaa toimintajärjestelmän kolmiota (Engeström 1995, 47).

## Toimintamallista toimintatavaksi – integroituminen

Integroituminen käsittää kahdenlaista integroitumista. Ensinnäkin tutkittavilla organisaatiolla on jo olemassa olevia riskienhallintakäytäntöjä, ja ensimmäisellä

integroitumisen ulottuvuudella tarkoitetaan Kaiku-Luotain-riskienhallintamenetelmän integroitumista organisaation riskienhallintakäytännöksi. Hankkeessa tarkasteltiin, miten Kaiku-Luotain-menetelmä nivoutuu esim. työsuojeluriskien tai tietoturvallisuus-riskien tarkastelukäytäntöihin. Tämä integroituminen oli kuvattavissa käyttöönoton tunnusmerkkejä kuvaamalla.

Oleellista tämänkaltaisessa integroituksessa on organisatorinen oppiminen (Uusitalo 2009). Organisatorisen oppimisen määrittelyyn sisältyy tiedollinen näkökulma (ks. esim. Koski 2007, 32–33). Oppimisesta puhutaan tällöin lopputuloksena (Argyris & Schön 1996, 3). Oppimisen lopputuloksena voidaan tässä yhteydessä pitää Kaiku-Luotain-menetelmän sisällön tiedollista hallintaa. Osallistujille opetetaan olemassa olevaa tietoa, joka on heille uutta ja jonka he omaksuvat. Tieto siirtyy asiantuntijoilta tiedon käyttäjille ja tarvitsijoille.

Sisällöllisesti opittu riskienhallintamenetelmä saattaa edellyttää uudenlaista toimintatapaa. Uuden toimintatavan muotoutuminen sujuvaksi arjeksi näkyy käytännön työtehtävissä, jolloin tulee ratkaistavaksi, kuka tekee mitä sekä milloin, miten ja miksi tehdään. Tämäkin edellyttää organisatorista oppimista. Toinen integroitumisen ulottuvuus on riskienhallinnan integroituminen organisaation normaaleihin arkikäytäntöihin: perustehtävän suorittamiseen, sen jatkuvuuden varmistamiseen sekä toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Tällöin toimijat oppivat menetelmän sisällön ja riskinarviointiprosessin yhteyden organisaation toimintakokonaisuuteen. Tämän integroitumisen kuvaamisen apuna käytettiin toimintajärjestelmää.

Integroitunut riskienhallinta nivoutuu organisaation toiminnan arviointiin, seurantaan ja suunnitteluun eikä ole irrallinen prosessi. Riskienhallinta sinänsä ei ole itseisarvo, vaan sen tavoitteena on tarkastella omaa toimintaa tietyn kehikon avulla ja siten edistää toiminnan suunnittelua ja turvata toiminnan jatkuvuutta. Siten riskitoiminnalla on merkitystä ja hyötyä organisaation perustehtävän suorittamiseen tavoitteellisesti. (Flink ym. 2007, 128.)

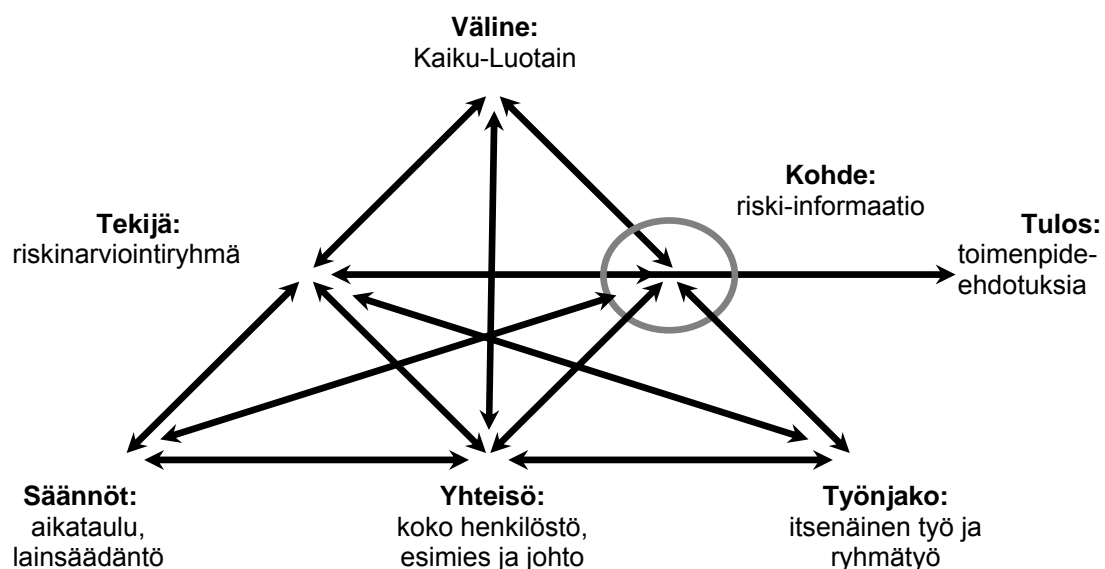
*"Minusta se tilaisuus oli hyvä, mikä oli projektin alussa, missä käytiin tätä riskienhallinnan peruskäsitteistöä ja tätä. Siinä oli oikeeta asiaa. Mutta sitten on se kysymys, että me tällä sisäisesti päästään eteenpäin."*

Organisatorisen oppimisen tunnusmerkki on muutos toiminnassa, jonka tavoitteena on saavuttaa uuden toiminnan päämäärät (ks. esim. Koski 2007, 32–33). Muuttunut toiminta on todennäköisesti jotain ennestään vierasta ja tuntematonta, joka rakentuu oppimisprosessin edetessä. (Engeström 2004, 59.) Uusi toimintamalli integroituu tällöin toiminnallisesti organisaation käytäntöihin.

## Moniammatillinen yhteistyö riskinarvioinnissa – riski-informaation tuottaminen

Kaiku-Luotain-menetelmän integroituminen riskienhallinnan välineeksi sisältää sisällöllisen ja teknologisen ulottuvuuden. Kaiku-Luotain-menetelmän sisällön oppiminen alkoi alkukoulutuksissa. Organisaatiokohtaisia alkukoulutuksia pidettiin onnistuneina. Erityisesti kaksipäiväisissä koulutuksissa ehdittiin riittävästi perehtyä sekä kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan että Kaiku-Luotain-menetelmään. Näissä koulutuksissa ehdittiin myös soveltaa menetelmää käytäntöön, mm. valitsemaan Kaiku-Luotain-kartasta tarkasteltavia osa-alueita.

Kaiku-Luotain-menetelmän integroitumista riskienhallinnan välineeksi voi tarkastella riskinarvioinnin toimintajärjestelmänä (kuva 2). Tällöin toiminnan kohteena on oman yksikön perustehtävän jatkuvuutta uhkaavien tekijöiden tunnistaminen ja arviointi sekä toimenpide-ehdotuksien tekeminen uhkaavien tekijöiden minimoimiseksi. Tavoitteena on tuottaa tietoa oman organisaation ja yksikön tilasta. Kyseistä tietoa voidaan nimittää riski-informaatioksi. Tekijänä on riskinarviointiryhmä ja välineenä Kaiku-Luotain-menetelmä.



Kuva 2. Riskinarvioinnin toimintajärjestelmä.

Tämänkaltaisen integroituminen edellyttää Kaiku-Luotain-menetelmän hallintaa sisällöllisesti. Kyseessä on tiedollinen oppiminen, joka tapahtuu olemassa olevan tiedon omaksumisena. Menetelmän käyttäjät hallitsevat Kaiku-Luotain-menetelmän sisällölliset toiminnan osa-alueet ja riskinarviointiprosessin ja osaavat käyttää sitä välineenä riskinarviointiin. Integroituminen näkyy, kun välineen avulla tarkastellaan arjen työtä.

Välineeseen yhdistetyt käyttöönoton haasteet liittyivät koko toimintamallin moniulotteisuuteen ja laajuuteen.

*"Kaikuun liittyy paljon asioita, joita ei koeta niin läheiseksi, mutta jotka toki työprosesseihin liittyy. [...] Se laajuus on vähän niinku musertava, tuntuu, että eihän tästä selviä ikinä, se on niin hirveen iso kenttä, rajaaminen on kyllä aika haasteellista alussa."*

Kaiku-Luotain-menetelmän integroitumista operatiivisen tason riskienhallinnan välineeksi vaikeuttivat tekniset ongelmat verkkoportaalin käytettävyydessä. Hankkeen kuluessa verkkotyökalua kehitettiin edelleen, mikä hankaloitti välineen käyttöä. Verkkotyökalun koettiin myös tukevan puutteellisesti riskienhallinnan toimintamallia ja riskinarviointiprosessia. Verkkotyökalun odotettiin ohjaavan toimintamalliin, mutta verkkotyökalun käyttö edellytti, että toimintamalli on sisäistetty ja hallinnassa. Parhaimmillaan teknologia edistää oppimista ja asioiden hahmottamista eikä toimi pelkästään mekaanisena työn välineenä (Keengwe ym. 2008, 563).

*"Se menetelmän kehittäminen ei sitten ollutkaan sitä, mitä alkukoulutuksessa käytiin. Sitä uutta ja lopullista odotettiin niin kauan, niin sitte se käsittely herpaantui."*

Tekijänä moniammatillinen riskienhallintaryhmä todettiin arvokkaaksi työmuodoksi. Riskinarviointiin osallistuivat muutkin kuin työsuojelun asiantuntijat ja yksittäinen työntekijä omassa työpisteessään.

*"Oli ihan hyvä, että oli eri näkökulmista ihmisiä tässä meidänkin työryhmässä, ihan ehdottomasti, koska ne työolosuhteet ja miten sitä työtä tehdään, niin on vähän erilaisia tässä meidänkin työssä. ... Kyllä mä pidän sitä hyvänä, että ne on eri tehtävistä ne ihmiset, jotka tätä riskinarviointia tekee."*

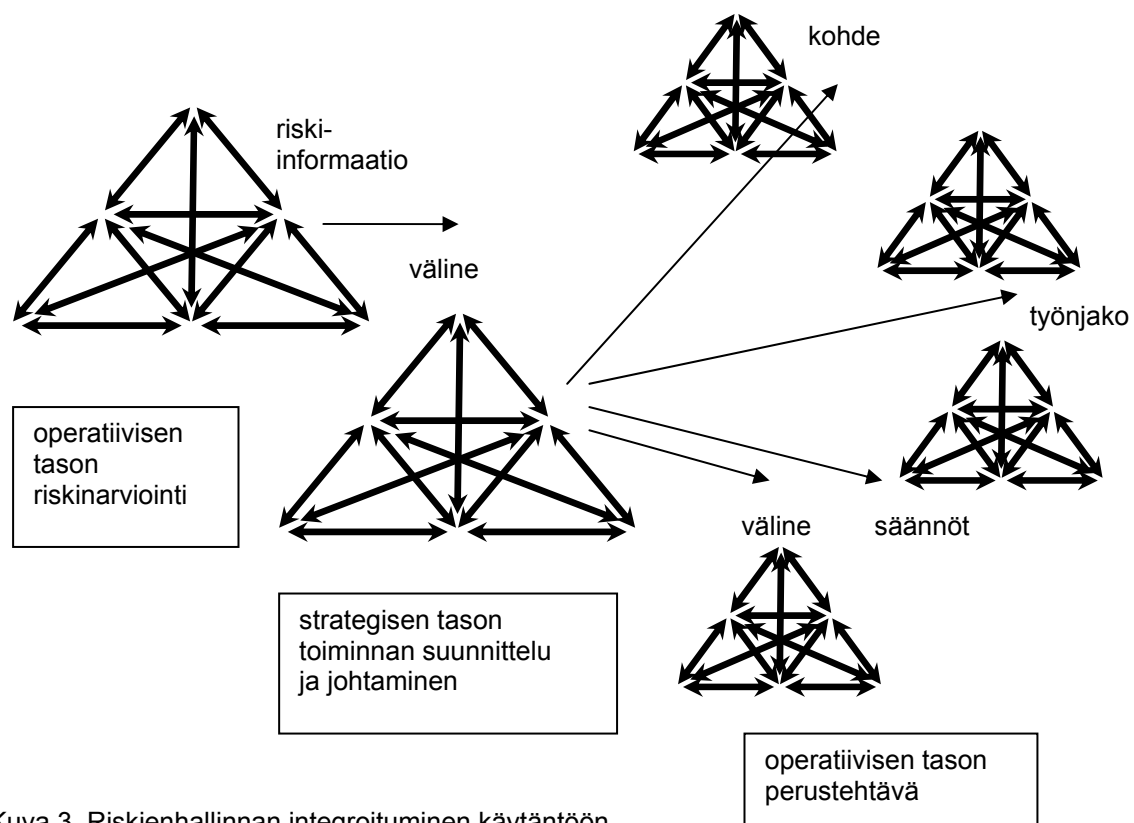
Koko työyhteisön kuuleminen riskitoiminnassa on tärkeää, jotta riskienhallinta olisi aidosti koko henkilöstön yhteinen asia. Lisäksi koko henkilöstön kuuleminen avartaa käsityksiä yksikön toiminnasta ja toimintatavoista. Käytännön kokemukset Kaiku-Luotain-menetelmän käytöstä riskinarviointiin rajoittuvat pääosin operatiivisen tason eli suorittavien yksikköjen toimintaan. Ylin johto ja keskijohto eivät käyttäneet menetelmää oman työnsä tarkasteluun. Jo Kaiku-Luotain-menetelmää kehitettäessä arvioitiin, että menetelmä soveltuu paremmin operatiivisten riskien tunnistamiseen ja hallitsemiseen (Herrainsilta 2006, 58).

### ***Strategisen ja operatiivisen tason yhteistyö – riskienhallinnan integroituminen toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen***

Hankkeessa tarkasteltiin myös riskienhallinnan integroitumista organisaation toiminnan suunnitteluun, johtamiseen ja perustehtävän jatkuvuuden varmentamiseen. Tällöin kyseessä on operatiivisen tason riskitoiminnan linkittyminen strategisen tason toimintaan. Strategisen tason toiminta taas heijastuu operatiiviselle tasolle

toimintajärjestelmän eri osioihin. Tällöin eri toimintajärjestelmien yhteisenä työn kohteena ei ole enää riskienhallinta irrallisena toimintana vaan perustehtävän jatkuvuus. Siten riskienhallinta yhdistyy osaksi normaalia johtamiskäytäntöä ja päätöksentekoa ja siitä tulee ajattelu- ja toimintatapa, jota koko henkilöstö tukee (Suominen 2005, 165–166).

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa kullakin toimijalla ylimmästä johdosta yksikköjen henkilöstöön on oma tehtävänsä, Tällainen ratkaiseva, kaikkia koskettava, tehtävä on mm. raportointi (Leino, Steiner & Wahlroos 2005, 130–131, 141). Integroituminen näkyy operatiivisen ja strategisen tason välisessä tiedonkulussa ja tiedon hyödyntämisessä (kuva 3). Oleellista ei ole niinkään tunnistetut riskit, vaan informaation välittyminen ehdotetuista toimenpiteistä tarkoituksenmukaiselle päätöksentekotasolle sekä päätökset toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden vaikutus työn sujuvuuteen ja perustehtävän jatkumisen turvaamiseen. Oppiminen on enemmänkin prosessinomaista tiedonkäsittelyä ja tiedon perusteella syntyvää toimintaa (Argyris & Schön 1996, 3).



Kuva 3. Riskienhallinnan integroituminen käytäntöön.

Operatiivisen tason riskinarvioinnin kohteena oleva riski-informaatio sekä tuloksena syntyvät toimenpide-ehdotukset toimivat strategisen tason toiminnan suunnittelun ja johtamisen välineenä. Strateginen taso taas toiminnallaan luo edellytyksiä perustehtävän hyvään suorittamiseen: antaa välineitä työn tekemiseen, luo sääntöjä, kirkastaa työn kohdetta ja selkeyttää työnjakoa. Strategisen tason työn kohteena on

johtaminen, toiminnan suunnittelu ja perustehtävän jatkuvuuden varmentaminen. Jos operatiivinen ja strateginen taso ovat yhteydessä ajallisesti ja toiminnallisesti jatkuvana prosessina, kokonaisvaltainen riskienhallinta ankkuroituu pysyväksi toiminnaksi. Engeström käyttää ankkuroinnin käsitettä kuvaamaan kehittämistyön vakiintumista (Engeström, Kerosuo & Kajamaa 2008, 23). Ankkurointia voi tapahtua ylöspäin, mikä tarkoittaa asioiden nivoutumista operatiiviselta tasolta strategisen tason suunnitelmiin ja käytäntöihin. Ankkurointi alaspäin taas tarkoittaa strategian jalkauttamista työntekijöiden käytännön työhön.

*"Siinä vaiheessa, kun meidän talossa tehtäis se seuraava strateginen suunnitteluprosessi niin siihen osana kuuluis tämmöset riskiarviot.*

*– Varmasti voi olla hyvä väline, kun strategiaa uudistaa, mutta ehkä kuitenkin se pääpaino on siinä strategian jalkauttamisessa, tavallaan konkreettisissa toimenpiteissä, että mitä toimenpiteitä täytyy tehdä."*

Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöä strategian suunnittelun ja johtamisen apuvälineenä pohdittiin keväällä 2008 työpajapäivän pienryhmässä. Ryhmässä oli edustettuna pilottiorganisaatioiden keski johdon edustajia, joista osa toimi myös oman organisaationsa johtoryhmässä. Keskustelun lähtökohtana olivat Kaiku-Luotain-menetelmän mahdollisuudet, eräänlainen ideaalimalli, toiminnan suunnitteluun, ei niinkään kertyneet kokemukset. Keski johto tiedosti hyvin riskienhallinnan yhteyden toiminnan suunnitteluun.

*"Että jos Kaiku-Luotain tai mikä tahansa riskienhallintamalli on käytössä, niin sitten kun organisaatio tekee strategista suunnittelua, niin silloinhan mun käsittääkseni jonkun pitäisi huomioida olemassa olevat riskit..."*

*– Kyllä*

*– ...ja tällaset asiat elikkä sellanen liittymä johtamiseen ja koko ajan parannetaan toimintaa."*

Kaiku-Luotain-menetelmän käyttökokemukset varsinaisena johdon työvälineenä oman toiminnan tarkasteluun ovat vähäisiä, mutta strategisen suunnittelun ja johtamisen apuna kuvan 3. mukaisena eri tasojen vuoropuheluna se toteutui joissakin organisaatioissa. Eräässä yksikössä pidettiin koko henkilöstön yhteis-palaveri, jossa myös koko organisaation johdon edustaja oli paikalla. Palaverin tarkoituksena oli hyväksyttää riskinarviointiryhmän toimenpide-ehdotukset henkilös-töllä ja saattaa ehdotukset eli riski-informaatio johdon tietoisuuteen. Onnistunutta palaverissa oli se, että henkilöstö keskusteli tunnistetuista riskeistä, niiden suuruudesta sekä järkevistä toimenpide-ehdotuksista riskien vähentämiseksi. Lisäksi henkilöstö kuuli välittömästi johtajan näkemykset toimenpide-ehdotusten toteuttamismahdollisuuksista. Palaverin jälkeen sekä henkilöstö että johtaja olivat sitä, mieltä, että tilaisuus oli onnistunut. Yhtenä onnistumisen syynä mainitaan ajankohtaisista konkreettisista asioista keskustelu. Tämä kuvastaa riskienhallinnan integroitumista perustehtävän tarkasteluun.

*"Minusta, en tiä, miten lie toisista, mutta on hirmu hyvä tällainen tilanne, kun on aluejohtaja paikalla ja puhutaan suoraan niistä asioista, mitkä on*

*ajankohtaisia ja työntekijöitten mielessä. Ja jatkossakin, jos sul ois aikaa aina silloin tällöin käydä ja keskusteltais näistä, niin nää on hirveen hyviä.*  
– Joo, kiitoksia. Minusta oli ihan mukava, hyvä tilaisuus.  
– Hyvä päivä, hyvä tilaisuus."

Kahdessa organisaatiossa esitettiin riskienhallinnan toimenpide-ehdotuksia johdolle ja johto vastasi niihin päättämällä toimenpiteiden aloittamisesta tai vastaamalla, miten asiassa on tarkoitus edetä. Toisessa näistä organisaatiosta hankittiin uusia välineitä perustehtävän suorittamiseen sekä luotiin sääntöjä ja selkeytettiin työnjakoa perehdyttämisessä. Toisessa organisaatiossa luotiin edellytyksiä operatiivisen ja strategisen tason keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteisön sisäiseen toimintaan sekä parannettiin työturvallisuutta panostamalla työvälineisiin ja fyysiseen työympäristöön.

Näin kuvattuna johtaminen tarkoittaa perustehtävän edellytysten luomista. Lisäksi johdon tehtävä on toiminnan suunnittelu ja strategisten painopisteiden määrittäminen. Strategiset linjaukset ohjaavat operatiivista tasoa perustehtävän varmistamisen ja sujumisen arvioinnissa. Riskinarvioinnin lähtökohtana ovat perustehtävän jatkuvuuden lisäksi strategiset painopisteet ja tavoitteet.

*" – Eliikkä, kun perustehtävä on selvillä, että niillä tahtotila on selvillä, strategiasta tulee ne painopisteet, niin silloin siellä on tavallaan se tavoitteen asetanta ja se perusta, mitä vasten niitä riskejä pystyy ylipäättään peilaamaan."*

Pilottiorganisaatioissa oivallettiin, että riskienhallinta on jatkuva prosessi, joka edellyttää seurantaa. Kaiku-Luotain-menetelmän verkkoportaali tarjoaa mahdollisuuden jatkuvuuteen. Verkkoportaalilla visioitiin tietokannaksi, jonka avulla informaatio kulkeutuu tarkoituksenmukaiselle toimijalle operatiivisen ja strategisen tason välillä. Käytännön kokemuksia jatkuvasta seurannasta ei tämän hankkeen aikana saatu. Loppuhaastatteluissa Kaiku-Luotain-kartan laajuus nähtiin myönteisenä, koska kartta kattaa toiminnan laaja-alaisesti. Joillakin haastateltavilla oli epäily nykyisten käytäntöjen jättävän arvioinnin ulkopuolelle tunnistettavissa olevia riskejä.

Strategisen ja operatiivisen tason keskinäistä vuorovaikutusta helpottaa yhteinen kieli ja käsitteistö (Nonaka ym. 2001, 23). Kommunikointi niin riskienhallinnasta kuin itse työstä yhteisillä termeillä on yksi integroitumisen tunnusmerkeistä. Yhteisen kielen käyttö organisaation kaikissa yksiköissä ja koko henkilöstön keskuudessa helpottaa riskienhallintaa. Pilottiorganisaatioissa havaittiin yhteisen kielen rakentumista riskienhallinnan termeistä, esimerkiksi riskien suuruuden määrittämisessä.

*" – Niinku, jos puhutaan sietämättömästä riskistä, niin sehän on tavallaan lamauttava silloin.*  
– No, eiku se on semmonen, mikä pitää hoitaa välittömästi kuntoon.  
– Tai mitä se teijän mielestä tarkoittaa?  
– Eliikkä kun et onks se merkittävä tai sietämätön, niin ne oli mittaskaalana niin merkittävä, ett no, ei sit mitään. Sit sietämätön niin ehkä jo tuntuu siltä, että se on niin kauheata."



Organisaatioissa havaittiin itse työhön liittyvien termien käytössä eroavaisuutta työntekijöiden välillä. Eräässä riskienhallinnan palaverissa keskusteltiin, mistä toimenpide-ehdotuksissa on kyse:

*" – Mitenkä, voisko tässä vaihtaa tätä kun, täs tulee aina tää turvapuhelin, niin oikeastaan tän keskustelun pohjalta me puhutaan eri asiasta kuin turvapuhelin vaan enemmänkin puhutaan ehkä yhteydenpidosta.*

*– Hei, onko nuo käsitteet väärin, että mikä on turvapuhelin ja henkilöpuhelin?"*

Kaiku-Luotain-menetelmä edellyttää useiden toimijoiden perehtymistä organisaatioiden toimintaan. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ei voi olla yhden henkilön vastuulla, joskin organisaatiossa on hyvä olla riskienhallinnan koordinaattori. Koordinaattoria kaivattiin kaikissa pilottiorganisaatioissa. Häneltä odotettiin perehtymistä sekä riskinarviointiprosessin sisältöön että oman organisaation toimintatapoihin. Koordinaattori vaikuttaisi edistävän sekä uuden menetelmän että koko riskienhallinnan integroitumista organisaation toimintaan.

Kaiku-Luotain-menetelmään on mahdollista kirjata toteutuneen riskin taloudelliset vaikutukset ja riskienhallinnan toimenpiteiden kustannukset. Operatiivinen taso koki sekä taloudellisten vaikutusten että kustannusten arvioinnin vaikeana. Heillä ei ollut valmiuksia arvioida kattavasti taloudellisia vaikutuksia eikä toimenpide-ehdotusten kustannuksia. Tältä osin riski-informaatio jäi puutteelliseksi, mutta toisaalta voidaan kysyä, kenen tehtävä on arvioida taloudellisia vaikutuksia ja syntyviä kustannuksia.

## **Pohdintaa rajojen ylittämisestä – horisontaalinen ja vertikaalinen yhteistyö**

Yleistä on, että strategia määrittellään organisaation ylimmillä tasoilla ja operatiivinen taso sopeutetaan valittuun strategiaan. Organisaation sisäinen viestintä on yksi keskeinen sopeuttamiskeino. (Kaplan & Norton 2009, 28.) Tämä näkyy osittain myös Kaiku-Luotain-menetelmän käyttöönotossa: käyttäjien piti opetella annetun välineen sisältö ja käyttömahdollisuudet. Toisaalta oli kyse uuden kehittämisestä: kehitettiin uudenlaista, tarkoituksenmukaista toimintaa.

Tiedollinen ulottuvuus eli ymmärrys kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta ja sen merkityksestä organisaatiolle koettiin lisääntyneen kaikissa pilottiorganisaatioissa. Kaikki käyttäjät totesivat oppineensa myös Kaiku-Luotain-menetelmän sisältämiä uuden tiedon omaksumista vaativia elementtejä. Uuden tiedon oppimista edistivät alkukoulutus ja menetelmän käyttäminen moniammatillisissa ryhmissä. Alkukoulutuksiin osallistui eri ammattiryhmien edustajia, ja he keskustelivat tasavertaisesti oman organisaation ja yksikön riskienhallinnasta ja riskeistä.

Operatiivisen ja strategisen tason välillä oli kuilu, jonka vastakkaisilla puolilla käytettiin erilaisia välineitä ja erilaista kieltä riskienhallintaan. Lisäksi organisaatioiden suunnitelmallisuus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytännöistä oli vähäistä. Yhtä

organisaatiota lukuun ottamatta kyseinen kuilu jäi ylittämättä. Kyseisen organisaation onnistuneessa kuilun ylityksessäkin voi pohtia, oliko kyseessä kertaluontoinen, sattumavarainen yhteistilaisuus vai oliko kyseessä Kaiku-Luotain-menetelmän tarjoama tilaisuus työntekijöiden ja johdon vuoropuhelulle. Kuilun kaventamista edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin käytäntöjen kehittämisan kasvataminen sekä huolellinen suunnittelu ja johdon sitoutuminen.

Kaiku-Luotain-menetelmä tarjoaa välineen strategisen ja operatiivisen tason kommunikointiin. Oleellista kommunikoinnissa on yhteinen kieli ja käsitteet sekä riskienhallinnasta että työstä. Operatiivisen riski-informaation kohdentamista tarkoituksenmukaiselle päätöksentekotasolle pidettiin tärkeänä. Saapuvan informaation määrä on useimmilla työntekijöillä suuri. Siksi informaation kohdentamisen tärkeyttä korostettiin.

Informaation kulku horisontaalisesti eri yksiköiden ja toimijoiden välillä sekä vertikaalisesti operatiivisen ja strategisen tason välillä on tärkeää. Horisontaalisen tason toimijoiden välinen yhteistyö avasi näkemyksiä perustehtävästä ja sen jatkuvuuden varmentamisesta sekä lisäsi ymmärrystä eri toimijoiden toimenkuvasta osana perustehtävää. Vertikaalisessa informaatiossa johdolta työntekijöille odotettiin johdon selkeää viestiä riskienhallinnan merkityksestä ja palautetta toimenpide-ehdotuksista. Esimiehet ja johto taas arvostivat operatiivisen tason asiantuntemusta oman työn riski-informaatiossa. Operatiivisen tason toimijat myös kokivat, että Kaiku-Luotaimeen kirjatut toimenpide-ehdotukset oli helppo esittää ja perustella johdolle.

Pelkkä väline, Kaiku-Luotain, ei yksin edistä riskienhallinnan integroitumista toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Kaiku-Luotain mahdollistaa eri horisontaalisten yksiköiden ja vertikaalisten tasojen yhteistyön ja perinteisten toimintarajojen ylittämisen, mutta yhteistyö edellyttää koko riskienhallinnan suunnitelmallista ja harkittua toteuttamista.

## Lähteet

A Risk Management Standard. 2002. IRM, The Institute of Risk Management; AIRMIC, The Association of Insurance and Risk Managers and ALARM, The National Forum for Risk Management in the Public Sector. The United Kingdom. Saatavilla [www-osoitteessa:  
<http://www.theirm.org/publications/documents/Risk\\_Management\\_Standard\\_030820.pdf>](http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf) Luettu 26.4.2009.

Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. Reading, MA, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Engeström, Y., Kerosuo, H. & Kajamaa, A. 2008. Vaikuttavuuden arvioinnista seuraamusten tutkimukseen. Teoksessa J. Mäkitalo, J. Turunen & I. Vilkkumaa (toim.) vaikuttavuus muutoksessa. Oulu: Verve, 18–44.

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Herrainsilta, J. 2006. Riskienhallinta valtionhallinnossa ja Valtiokonttorin riskienhallintamenetelmän käyttöönotto. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos.

Kaplan R. S. & Norton D. P. 2009. Strategiaverkko. Suom. Kirsti Iivonen. Talentum: Helsinki.

Keengwe, J., Ochwari, G. & Wachira, P. 2008. Computer Technology Integration and Student Learning: Barriers and Promise. Journal of Science Education & Technology 17 (6), 560–565.

Koski, P. 2007. Työ ja oppiminen rengastehtaassa. Organisatorinen oppiminen sekä sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät teollisessa oppimisympäristössä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1219.

Leino, M., Steiner, M-L. & Wahlroos, J. 2005. Corporate governance ja riskienhallinta. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press, 123–147.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2001. SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Teoksessa I. Nonaka & D. Teece

(toim.) Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization. London: Sage Publications, 13–43.

STM 2007. Riskien arviointi työpaikalla -työkirja. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY

Suominen, A. 2005. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press, 148–169.

Työsuojelun perusteet. 2007. Toim. E. Riikonen, M. Kämäräinen, J. Lappalainen, P. Oksa, R. Pääkkönen, S. Rantanen, K. L. Saarela & J. Sillanpää. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työturvallisuuslaki 2007. Soveltamisopas. Helsinki: Työterveyslaitos.

Uusitalo, H. 2009. Uuden toimintamallin integroituminen oppimisena – Esimerkki Kaiku-Luotain-riskienhallintamenetelmän käyttöönotto. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Saatavilla [www-osoitteessa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03839.pdf>](http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03839.pdf) Luettu 21.10.2009.

---

---

## Journalistinen työ, monimediaalisuus ja muuttuva professio

**Tiina Huokuna<sup>1</sup> & Eeva Mäntymäki<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Helsingin yliopisto, yhteiskuntahistorian laitos

<sup>2</sup> Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos

Journalistisesta työstä ja arjesta mediataloissa on tullut uutisaihe. Työn tekeminen ja alan ammatit ovat muuttuneet voimakkaasti. Verkkoledet ovat supistaneet varsinkin sanomalehtien levikkiä. Syksyllä 2008 alkanut maailmanlaajuinen taantuma on aiheuttanut taloudellisia vaikeuksia. 200 toimittajaa irtisanottiin vuoden 2009 aikana.

Muutoksen esille tuominen on jonkinlainen työelämänkin klisee. Journalististen ammattien kohdalla se on kuitenkin perusteltua, koska konkreettisen työn ja rahan lisäksi alalla keskustellaan monenlaisista kysymyksistä, esimerkiksi ammatin itse-sääntelystä. Alalla myönnetään, että journalismia ei voida enää tehdä samoilla resepteillä kuin nykyisten keski-ikäisten toimittajien aloittaessa työelämänsä. Rakenteet ovat muuttuneet.

Toimittajan työhön liittyvä kiire ja pitkittyvään kiireeseen liittyvät jaksamisen ongelmat ovat tuttu ammatin ilmiö. Kiire on toimittajan työssä korostunut ongelma, samoin tunne siitä, että työtä ei tästä syystä ehdi tehdä kunnolla.

Toimittajan ammattia ei pidetä varsinaisena professiona, mutta työryhmä-keskusteluissa tuli esille se, että onko ammatista tullut parhaat päivänsä nähnyt semi-professio, jota voi tarkastella monista teoreettisista lähestymistavoista tai jaksottaa eri vuosikymmeniin.

Työryhmän keskustelut eri lähtökohdista (mm. talousjournalismin ongelmat, verkkojournalismin ongelmat, professioon liittyvät kysymykset toimittajan työssä ennen ja nyt, tuottajuus ja mediateknologian eri muodot) päätyivät kysymyksiin ja keskusteluihin muutoksista, journalismin uudenaikaisesta laadusta, kiireen ja laadun suhteesta. Uusien näkökulmien vallattua alaa työryhmässä aidosti pohdittiin, kuka on journalisti ja mitä on journalismi.

Työryhmässä pohdittiin myös, mikä tulee olemaan journalismin asema, kun alalla on menossa monia syvällisesti vaikuttavia muutoksia. Millaista journalismia pitää tavoitella?

Työryhmä *Journalistinen työ, monimediaalisuus ja muuttuva professio* esitti ja kommentoi kahden päivän aikana kahdeksan esitystä. Kaikilla esittäjillä on journalistinen tausta, joten teoria kiinnittyi suhteessa runsaaseen käytännön kokemukseen.

## Boheemitoimittajasta asialinjalle

**Tiina Huokuna**

Helsingin yliopisto, yhteiskuntahistorian laitos



Muistelen aina silloin tällöin ensimmäisiä journalistisia työpaikkojani 30 vuotta sitten. Ihmettelen, miten silloin puolittaisista taiteilijoista on tullut kiireisiä virkamiehiä. Miksi nykyään puhutaan uutistehtaasta? Onko toimittajista tullut uutistehtaan työläisiä, kuten ruotsalainen Gunnar Nygren kirjansa otsikossa kysyy. (Nygren 2008). Toimittajan ammatin kysymykset ovat yksi teema alan kriittisissä seminaareissa. Miksi nyt puhutaan seminaareissa myös journalismin kriisistä?<sup>13</sup>

Ennen toimittajan ammatti näytti elämäntavalta. Siihen sitoutuminen otti ihmisen melkein kokonaisena. Työpäivää jatkettiin oluen ääressä pohtien työn eri puolia. Pohtimista riitti, koska esimerkiksi uutistoimituksen eteen tulee elämän koko kirjo, sen huvittavine ja järkyttävine puolineen. Poliitikassa ja taloudessa riitti miettimistä. Oli myös monia yksilöllisiä ja yhteisöllisiä asioita, joiden eteen riitti tekemistä. Oltiin vaikkapa sitten muuttoapuna.

Mikä boheemin ammatin teki mahdolliseksi? Työkuvioihin alati työntyvä alkoholi teki ammatista vauhdikkaan. Ammatissa ei suinkaan juotu iloon, vaan monelle alkoholi oli keino sulattaa ahdistusta. Ammatistaan ennenaikaisesti eläkkeelle jääneet toimittajat eivät suinkaan olleet harvinaisuus. 30 vuotta sitten oli harvinaista, että toimittaja pääsi normaalisti eläkkeelle. Viinan virta ammatissa on saatu padottua huomattavassa määrin.

Boheemista elämäntapa-ammattista kirjoitti tamperelainen kulttuuritoimittaja Erkki Lehtola. Toimituksiin sijoittuvissa teksteissä on huumoria. Toimittajien työelämässä on ollut normaalista ryhdistä piittaamattomia piirteitä. Aamulehdessä vanhat asuinhuoneet Tampereen keskustassa olivat saaneet uutta käyttöä 1960-luvulla. Keittiön lähellä sijaitsi kylpyhuone. Kökarissa kesäisin harrastuksestaan nauttiva toimittaja siirsi virvelin heiton tarkkuusharjoitukset kylpyammeen reunalle talvikausiksi. (Lehtola 1983, 9)

Urheiluosastossa pelattiin iltavuoron jälkeen jääkiekkopeliä iltavuorotoimittajien ja lehtilatomon faktorin kanssa (Lehtola 1983,10).

---

<sup>13</sup> Kriisin vaikutus journalismiin – voidaanko journalismin yhteiskunnallinen tehtävä pelastaa?, 24.9.2009, Helsingin yliopiston viestinnän tutkimuskeskus CRC ja TAT-ryhmä. Kuka pelastaisi journalismin?, 15.10.2009, Radio- ja televisiotoimittajien liitto RTTL, Suomen Journalistiliiton, YLE:n, MTV:n ja Nelosen tuella. (Journalismin kriisiä pohtivia seminaareja syksyllä 2009.)

Tutkimukseni Kolme tapaa lähestyä digitaalista toimittajan työtä, Muuttuva toimittajaprofessio, ammatin uudet sisällöt ja koulutustarpeet on ollut itselleni merkittävä. Myös moni kollega on kertonut omia muistikuviaan siitä, millaista työ on ollut. Olen aloittanut tutkimuksen vuonna 2008 ja tarkoitukseni on keskittyä ennen kaikkea ajanjaksoon, jolloin internet muutti työtä toimituksissakin. Ajanjakso alkaa ehkä vuoden 1995 jälkeen.

Moni toimittajakollegoistani muistaa yksittäisiä esimerkkejä 1960–1970-luvuilta. Muistikuvat yhteen kokoamalla voi tehdä hienoisen arvion, että 1970-luku oli vielä boheemin toimittajaelämän aikaa. Ainakin tämän jälkeen toimittajaelämä muuttui huomattavasti niukemmaksi eri toimituksissa ja toimittamisen aloilla. Erilaiset illanistujaiset alkoivat olla harvemmassa. Alkoholinkäyttöön ei enää suhteuduttu liberaalisti.

## **Muutoksen paikkoja**

Tutun sanonnan mukaan aika kulta muistot. Ainakin se muuttaa muistot, vaikka ei edes kultaisikaan niitä. Professionia pitää miettiä esimerkki, yhteiskunta ja aika kerrallaan (Burrage 1990, 1–24). Jokaisessa Burragen erittelyssä paljon on muuttunut 30 vuodessa. Siten ei ole mitenkään hämmästyttävää, että ikääntyneet toimittajat joutuvat käymään muuttuneisiin ja ehkä ajan kultaamiin muistoihin.

Kun siirryn vuosia edestakaisin, kelaten kuin vanhaa filmiä, pysähdyn aina jonkin yksittäisen asian kohdalla. Mietin, ovatko muutokset alan sisältä vai ulkoa tulevia? Miten erilainen koulutus on muuttanut työtä toimituksissa? Mietin, onko muutosten taustalla journalistisia, teknisiä tai taloudellisia tekijöitä? Onko taustalla jonkinlaista ajan henkeä, kun journalistinen ammatti on lähentynyt mitä tahansa toimistossa tehtävää työtä? Ammatti on viime aikoina tekijöidensä itsensä kuvaamina saanut leiman uhanalaisuudesta.

Jyrki Jyrkiäisen tutkimuksessa Journalistit muuttuvassa mediassa löytyy toimittajien luonnehdintoja, jotka voi tulkita kaipuiksi aikaisemmin vaikuttavaa professiota kohtaan. Osio on otsikoitu: työpaikan suuret ongelmat.

”Kiire ja koko ajan lisääntyvät uudet mediat, joihin on tungettava juttua ja tavaraa” (Jyrkiäinen 2008, 78)

”Työpaikallamme ei enää ’ehditä’ kaikessa rauhassa istua miettimään, mitä me teemme, miksi teemme ja miten teemme”. (Jyrkiäinen 2008, 78)

”Työpaikan ilmapiiri on käsittämättömän huono”. (Jyrkiäinen 2008, 79)

”Jatkuva muutos, jonka tavoite ei ole selvillä”. (Jyrkiäinen 2008, 80)



Journalismi ammattina on kiinteässä yhteydessä siihen, mitä yhteiskunnassa on tapahtunut, millainen on ollut journalismiin liittyvä tekninen kehitys, millaista taloudellista kehitystä kulloinkin on ollut tarjolla.

Muutoksen paikkaa on journalistisessa työssä monesti vaikea määrittää. Muutos ei johdu yhdestä tekijästä, vaan useammasta, ehkä enemmän taustalla pysyvistä tekijästä. Toimituksissa puhutaan usein ajan hengestä. Ehkä tämä tarkemmin määrittelemätön "ajan henki" on juuri se monista tekijöistä syntyvä konkreettinen muutos, jonka tarkka määrittäminen on vaikeata.

Tekniikka journalistien työssä on muuttunut, jopa isoin harppauksin. Talouden suhdanteiden vaihtelut ovat tuttuja toimituksissa, ja toimitusten taloudessa. 1990-luvun lamasta selvitettiin monissa toimituksissa lomautuksin. Vuonna 2008 alkanut syvä talouden taantuma on vähentänyt lukuisia työpaikkoja. Työn sisältöjen muuttumista kuvaa se, että paljon puhutaan ammatin viihteellistymisestä ja pinnallistumisesta. Ennen toimittajat järjestivät viihdettä itselleen ja kollegoilleen, nyt he tekevät viihdettä lukijoilleen. Tämä on sitä siirtymistä boheemitoimittajasta asialinjalle.

## **Entinen, parempi maailma**

Keskustelu vähän vanhempien, ehkä yli 50-vuotiaiden, toimittajien kesken liukuu usein menneisiin vuosiin, jolloin työn tekemisessä oli paremmat puolensa. Palkka oli suhteessa parempi, työhön sai keskittyä, ammatin arvostus yleensä oli parempi ja tekniikka ei ollut mahdoton. (kts. esimerkiksi Jyrkiäinen 2008).

Mihin kaikki hyvä katosi lyhyessä ajassa? Katosiko se todella vai onko se keski-ikäisten toimittajien harhaa?

Jyrkiäisen tutkimus antaa ainakin yhden mielenkiintoisen vastauksen. Ylenmääräisen kritiikin ohella löytyy yllättävä tieto. Toimittajat ovat nimittäin harvinaisen tyytyväisiä omaan ammattiinsa. Yli neljä viidesosaa oli tyytyväisiä työhönsä vuonna 2007 (Jyrkiäinen 2008, 29).

Toimittajat ja ammatti on muuttunut. Ympäristön muuttumisen lisäksi myös vastaanottajat ovat muuttuneet. Ehkä turhaankin jaotellaan nuoret, keski-ikäiset ja eläkkeellä olevat. Nyt vannotaan uudenlaisten journalististen ratkaisujen nimiin. Näistä eniten on ollut esillä sosiaalinen media, jossa journalismin käyttäjät, yleisö itse tekevät sisältöjä

## Lähteet

Burrage, Michael (1990) Introduction: The professions in sociology and history, Sage Publications Ltd, Great Britain, Worcester.

Jyrkiäinen, Jyrki (2008) Journalistit muuttuvassa mediassa, Journalismin tutkimusyksikkö, tiedotusopin laitos, Tampereen yliopisto. Sarja B 50/2008. (verkkoversio)

Lehtola, Erkki (1983): Kovaa pumpulia, WSOY.

Nygren, Gunnar (2008): Nyhetsfabriken, Journalistiska yrkesroller i en förändrad medievärld, Studentlitteratur.

## Nopea, nopeampi, multimediaosaaja

**Markku Hurmerinta**

Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos

.....

Toimittajan työstä ei voi nykyisin uskottavasti puhua voivottelematta aikataulupaineiden lisääntymistä. Tuntuukin siltä, että koko professio määrittyy kiireen kautta. VTT Jyrki Jyrkiäisen tekemässä *Journalistit muuttuvassa mediassa* -tutkimuksessa toimittajat pitivät aikataulupaineita selvästi suurimpana ongelmana (Jyrkiäinen 2008, 18). Yli puolet vastaajista arvioi lisäksi, että journalistien itsenäisyys, analyttisyys ja kriittisyys ovat vähenemässä (Jyrkiäinen 2008, 50). Tarkastelen seuraavassa toimittaja-profession muuttumista ennen kaikkea oman journalistisen työkokemukseni perusteella.

Toimittajan työhön on aina liittynyt kiire. Hyvä niin, sillä moni juttu olisi jäänyt ilmestymättä ilman niskaan hengittävää deadlinea. Mutta verkkomedian läpilyönnin jälkeen kaikki on toisin: Deadline is dead ja toimittaja on huomannut juoksevasa oravanpyörää muistuttavassa laitteessa, jonka nimi on multimediasdeski. Kiire ei tapa ketään äkkiänsä. Se tekee sen viiveellä. Jotta näin ei toimittajienkin kohdalla tapahtuisi, on syytä pohtia, kuinka monimediaalisuus vaikuttaa niin toimittajien toimenkuvaan kuin itse journalismiinkin. Tässä keskustelussa kuitenkin myös toimittajilta voisi mielestäni edellyttää hieman nykyistä enemmän itsekriittisyyttä. Kaikkea työelämässä koettavaa pahaa oloa ei ole syytä panna pelkästään lisääntyneen kiireen piikkiin. Alan hallitsevaan keskustelujargoniin verrattuna ajatteluni on näiltä osin epäilemättä kerettiläistä. Syy siihen löytyy varmaan 30 vuoden toimittajakokemuksesta, ja ennen kaikkea siitä, että puolet tuosta ajasta olen ollut erilaisissa esimiestehtävissä.

Kiire on kiistatta multimedian myötä lisääntynyt. Mutta kysyä täytyy, onko yksi osasy siihen se, että toimittajat eivät ole pitäneet huolta ammatillisten valmiuksiensa päivittämisestä. Ovatko nykyiset työvälineet ja tekniikka otettu aidosti haltuun vai toimitaanko edelleen ”atk-kauden” alkuhämärissä opittujen taitojen varassa? Tietysti tämä on myös työhönperehdyttämisen- ja täydennyskoulutuskysymys. Toivoakseni ei ole niin, että toimittajat kyllä käyttävät moottorisahaa sahaamiseen, mutta sitä käynnistämättä, kuten vanhassa metsurivitsissä irvaillaan.

Sarkastinen sanailu on mielestäni siinä mielessä oikeutettua, että eipä muistu mieleen muita ammattikuntia, joille olisi maksettu pysyvää erilliskorvausta siitä, että aikoinaan siirryttiin kirjoituskoneista näyttöpäätteisiin. Vastustusvirttä veisattaessa unohtui, että kaupan kassat olivat joutuneet opettelemaan uuden tekniikan jo huomattavasti aikaisemmin. Ja koko ajan on tullut uusia kassajärjestelmiä opiskeltavaksi. Ja niin tulee myös uusia toimitus- ja julkaisujärjestelmiä. Kehruu-

Jennynkään rikkomisyriitykset eivät 1700-luvun loppupuolella pysäyttäneet kehityksen kulkua.

Mutta nyt kun toimittajien ammattikuntaa on muistutettu kolikon toisestakin puolesta, on aika palata tarkastelemaan monimediaalisuuden mukanaan tuomia haasteita. Edellä esittämistäni sarkastisista huomioista huolimatta uskon, että keskustelu kiireestä on aitoa. Kiire on symboli paljon laajemmalle ongelmakokonaisuudelle.

Yksi keskeisimmistä syistä toimittajien lisääntyvään tyytymättömyyteen ja turhautuneisuuteen on todennäköisesti riittämättömyyden tunne, joka aiheutuu useista eri osatekijöistä. Tarkastelen näistä osatekijöistä seuraavassa kursorisesti muutamia:

- Verkkomedian mukanaan tuoma nk. copy paste -journalismi on alan uusi kipupiste. Se ei ole journalismia, vaikka se saadaan siltä näyttämään. Se tuhoaa perinteiset journalistiset käytännöt (kyseenalaistaminen, kriittisyys, tarkistaminen, lisätietojen hankkiminen, suhteuttaminen jne.) ja toimittaja ahdistuu.
- Ahdistusta lisää se, että copy paste -journalismi antaa journalistisen legitimitetin sellaisellekin tuotokselle, joka ei ole käynyt läpi minkäänlaista journalistista työprosessia.
- Ongelma tämä on toisaalta koko alalle, sillä se tuhoaa journalististen tuotteiden uskottavuuden. Toisin sanoen media itse pettää ihanteensa ja mikä pahinta myös lukijansa.
- Missä vaiheessa toimitusharjoittelija/nuori toimittaja ehtii oppia journalistisen etiikan ja kuka sen hänelle opettaa, kun vanhat toimittajat on toimituksista saneerattu ulos?
- Multimediadeskien yleistymisen myötä toimituksiin kohdistuu aivan uudenlaisia paineita. Nk. klikkausjournalismi, jossa tekstien ja otsikoiden vetävyydellä pyritään generoimaan mahdollisimman paljon klikkauksia lehden verkkosivuille, on ehkä näistä uusista paineista dominoivin. Sen ilmenemismuotoja voivat olla mm. paineet kaupallisen aineiston sekoittamisesta journalistiseen aineistoon, viihteellistämisen vaatimukset, suoranainen sensaatiohakuisuus jne. Oleellisinta on huomata, että nk. klikkausjournalismia ohjaa osittain aivan jotkut muut käytännöt kuin perinteinen toimituksellinen päätöksentekomekanismi.
- Toimittaja on usean toimenkuvan loukussa, sillä hänen täytyy osata tekstinteko, kuvitus, taitto, ajastus, linkitys, videointi...

Toimittajan työn mielekkyyden säilyttäminen on suuri haaste. Jotta syntynyt ammatillinen epätietoisuuskriisi saataisiin laukeamaan, tarvitaan alalla ainakin

sisäistä arvokeskustelua (median rooli, kuinka vahtikoirafunktio jaksaa, rooli kulttuurin osatekijänä, toimituksen itsenäisyyden oikeutus contra koveneva mediabisnes jne.).

Kaikkia ei ratkea kuitenkaan ylätasoisilla pohdinnoilla. Paljon on tehtävissä esimerkiksi johtamista kehittämällä, sillä sen laadukkuudessa mediatalot eivät rehellisesti sanottuna todellakaan ole eturivissä. Kun edellä tuli kritisoitua toimittajakunnan asenteita, niin tasapuolisuuden nimessä on todettava, että tehtävää muutoksen hallinnassa on todella myös johtamispuolella.

Kuvaavaa on, että Tampereen yliopistoonkin on vasta aivan hiljakkoin saatu mediajohtamisen professuuri. Vähintään yhtä kuvaavaa on, että Sanomain toimittajakoulukin käynnistää vasta tänä syksynä ensimmäisen esimieskoulutusohjelmansa.

Erityisesti tällaisen muutosprosessin keskellä täytyy muistaa, että johtamista ovat myös työtapojen ja niiden kuuluisien prosessien kehittäminen ja uudelleenorganisointi. Ja tämä vaatii esimiehiltä alan osaamista. Slogan ”on sama mitä johtaa, kunhan johtaa” pitäisi lailla kieltää.

Ja lopuksi on syytä painottaa, että median totaali uudelleenmuotoutuminen vaatii mediataloilta myös innovatiivisuuden esteiden raivaaminen toimituksista. Täytyy tiedostaa, että sanasta luovuus löytyy tarkemmin katsottuna kolme eri sanaa: luo, uus ja luovu. Ja tuo luopuminen näyttää toimittajakunnalle olevan erityisen vaikeaa.

## *What is the problem with business journalism?*

**Carl-Gustav Lindén**

University of Helsinki



### **Introduction**

Media reports on business and the economy are influenced by several key factors that are inextricably linked to each other: infrastructure and resources of the newsmaking, journalistic ideology and role perceptions, newsroom policies, and the demand for business news. This paper is an effort to map some of the challenges business journalists are facing, both regarding their professional role – personal and collective – and in relation to media industry routines and the changing political economy factors. It is part of a larger research project about business journalism, which hopefully will be finalized in a dissertation.

The empirical ground is a web survey where Finnish business journalists measure occupational problems. Around one hundred members of the Finnish Association of Business Journalists answered the questions. Some issues covered are formal competence and understanding of economic issues, journalistic independence, and stress, pressure from advertisers, sources and fixation with stock price moves.

The findings are compared with a similar Swedish study.

The two research questions are:

*RQ1: How do business journalists relate to the challenges in their occupation?*

*RQ2: Are there differences depending on gender, age, wage or education?*

### **The Occupational Identity**

The debate on the presence or absence of professionalism in journalism goes on and will not be discussed here. The word professionalism refers according to Eliot Freidson to the “institutional circumstances in which the members of occupations rather than consumers or managers control work”.<sup>14</sup> Few, if any occupations, can be said to fully control their own work. I prefer to use “occupation” rather than more pretentious “profession” to avoid getting tangled in the discussion on journalism as an ideology.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Freidson, 2001, 12.

<sup>15</sup> Read more in Deuze, 2005 or Weaver, 1998.

The occupational identity of journalists can be analyzed on at least four levels, according to Gunnar Nygren:<sup>16</sup>

- a) The basic level is the place of the journalist in the daily news production.
- b) The second level is where norms and routines are formed, mostly due to certain work practices. This intuition can also, in some instances, be developed into tacit knowledge.
- c) The next highest level is professional ideals and values that give journalists a sense of meaning in their work, the occupational journalism ideology. This is the mental sphere where the debate on who is a “real” journalist takes place.
- d) On top of this comes the place for journalists in society, an altruistic goal of servicing the public.

Paschal Preston applies a somewhat different framework when he identifies five clusters of influences in newsmaking. The design of his typology is based on earlier research and combines major explanatory perspectives.<sup>17</sup>

- a) Individual level influences and professional values which resonates closely with journalists’ traditional self-understandings of their profession.
- b) Media industry routines: institutional practices and norms.
- c) ‘Crucial containers’: organizational influences on news where the news organization is viewed as a ‘context that serves to socialize, situate or otherwise steer journalists’.
- d) Political economy factors and influences on newsmaking.
- e) ‘The cultural air we breathe’: cultural, ideological or symbolic power.

The content of the two first clusters are similar to Nygrens typology, but Preston’s emphasis is on extra-media perspectives in d) and e). In this analysis I mainly stay on the first level, that of the individual journalist, and just briefly touch upon the second level or cluster; institutional norms, routines and practices. The framework of choice is thereby not of importance.

## The Survey

The survey can be considered a research tool for the self-reflection of journalists while “observations and content analyses are better (more valid) methods of studying what journalists actually do than are surveys that ask journalists what they do”.<sup>18</sup> That means there is not much room for discussion outside the dimension of what journalists think of themselves. On the other hand, the advantage of a survey is its “representativeness or generalizability”.<sup>19</sup> It makes it possible to determine the characteristics or attitudes of a large group.

---

<sup>16</sup> Nygren, 2008, 23.

<sup>17</sup> Preston, 2009, 7.

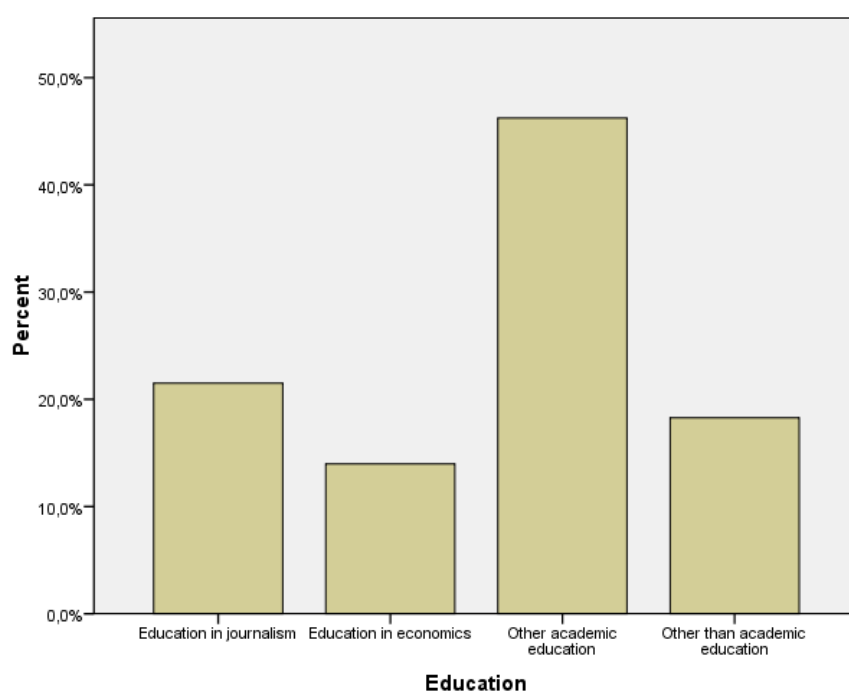
<sup>18</sup> Weaver, 2008, 107.

<sup>19</sup> Weaver, 2008, 106.

This web-based survey is focused on business journalists in Finland. The link to the questionnaire was sent by email on 28 February 2008 to the members of The Finnish Association of Business Journalists, (Taloustoimittajat) a non-union organization that attracts a vast majority of those Finnish journalists that report on business and the economy. The first part of the survey concerned the functions of the association. They are not covered here. The second part was composed of questions regarding the practical problems journalists face in their work, and the third part of issues concerning attitudes towards economic growth, society and the role of the business media. Altogether 66 closed-ended questions were asked, of which nine were intended for this paper, in addition to one open-ended question.

Despite a reminder on June 19, only 93 members out of 391 – slightly less than one fourth – answered the questions. There is already an overload of surveys directed at business journalists, which have driven their response rate down due to sheer weariness. David Weaver also argues that there are differences between surveying journalists and other people; journalists are in the habit of asking questions, not answering them, many of them are under severe time pressure, and many are quite critical of surveys in general.<sup>20</sup>

A cross-checking between the survey and the member register showed a slight overweight for males, 65 percent of respondents compared with 60 percent of all members, and a slightly higher response rate for people living in the Helsinki area.



<sup>20</sup> Weaver, 2008, 106.

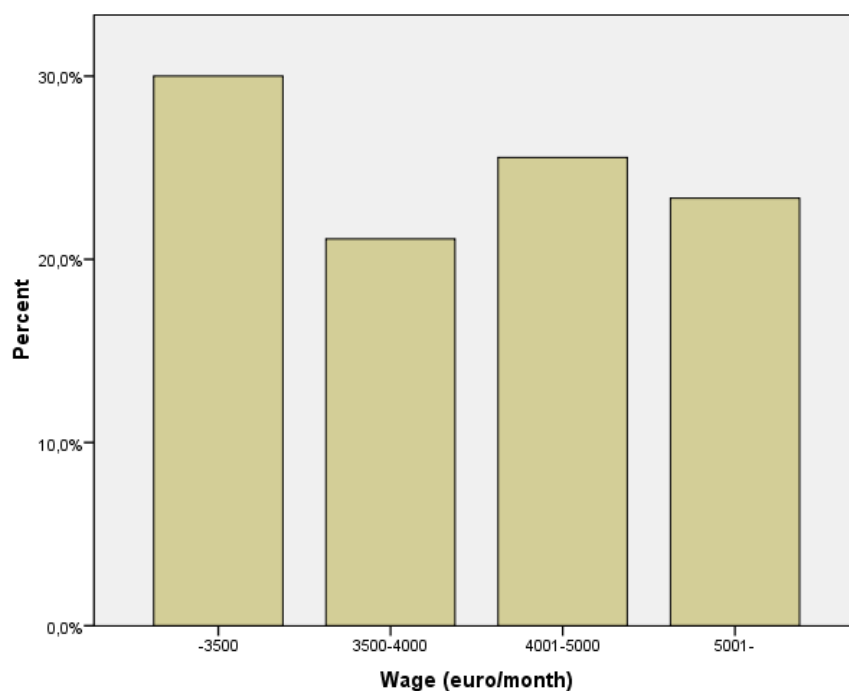


Every fifth of the respondents had an education in journalism at university level and 15 percent a degree in economics. Almost half had an academic degree in another discipline. Among the men more than half had studied another subject than economics or journalism at university while one fourth did not have any academic degree at all. Almost all of the women had an education at university level.

Close to half of the respondents were reporters while a little bit more than one third carried the job title special reporter. One fifth were news directors. Almost one third worked for metro newspapers, one fifth for magazines and the rest were somewhat evenly spread between newsrooms in television and local newspapers or as freelance journalists.

The professional experience among the respondents was solid. The average amount of years spent as a journalist was almost 23 and of that, as a business journalist, more than 16 years. Business journalists are mature; the youngest respondent was 31 and the oldest 70 with 48 as a mean age. That no one younger than 31 answered the questions is interesting and, since there was no follow-up, the answer can only be speculative. One possible explanation is that few journalists start their careers with writing about business, another that young business journalists do not join the association and therefore could be no part of the survey. Several of the respondents were maybe retired people, even if such as an alternative was not given in the questionnaire; eight people were 63 years old or older and it is possible to be a member of the association after retirement. Around seven percent of the members are retired journalists. This can have some implications for how the answers of the age group 59 years and older could be interpreted, since some might not have a recent working experience.

Wage was also asked; business journalists were paid 4,400 euro (mean) with 4,000 euro as the median. Wages went from 1,000 euro to 9,000 euro for the highest paid reporter. There was no significant correlation between wage, on the one hand, and age, education or gender on the other. Type of media made a big difference. The best-paid journalists were working for metropolitan newspapers or magazines.



The analysis of the results is not fully completed, so the findings presented here are somewhat preliminary and should be considered with a few words of caution in mind.

### **Stress is the biggest problem**

The work of business journalists is to collect facts and views on the economy and businesses, filter the information, and process into a presentable shape. The communication development in the news business has brought with it great changes in the daily work of journalism, which are affecting business reporting maybe most due to the time-sensitive value of business information. Time pressure is increasing due to publisher demands for a higher output, new on-line publishing formats and with a 24-hour deadline. The traditional editorial process in a newspaper lasted for hours and involved editing and layout. Today, when an article is written it will be out on the web after a few minutes unless it is saved for the paper edition. The decision making on news value and ethical issues is over and done with in a very short time.

The recent financial crisis has had a negative impact on resource allocation, reporters are losing their jobs and news rooms are downsized. The highly cyclical features of business journalism can be seen as a reflection of the interdependency between media profits and newsroom policies.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> For a discussion, see Hedman, 2005.

In a recent survey of Swedish business journalists the respondents identified the biggest problems they face at work.<sup>22</sup> The answers were divided into three categories, each with about the same amount of comments. One issue was the direction of business journalism and how it is presented; too focused on business and share prices, too difficult to understand, too banal, and other problems related to content. Another field of problems was collective deficiencies among business journalists and their organizations; lack of competence, stress and too little resources, and conformity tendencies. The third main issue was related to collecting facts; lack of integrity, problems with getting information and finding independent sources.

Half of the challenges mentioned were thus related to problems within the collective of business journalists itself.

Damian Tambini finds similar challenges in another interview-based survey of British business journalists, and draws some conclusion upon these findings.

*Increasing pressures for speed, complexity and productivity add to the constant challenges for journalists; namely to ensure that they are not used in the service of someone else's interests, but report in the public interest or at least the interests of their readers.*<sup>23</sup>

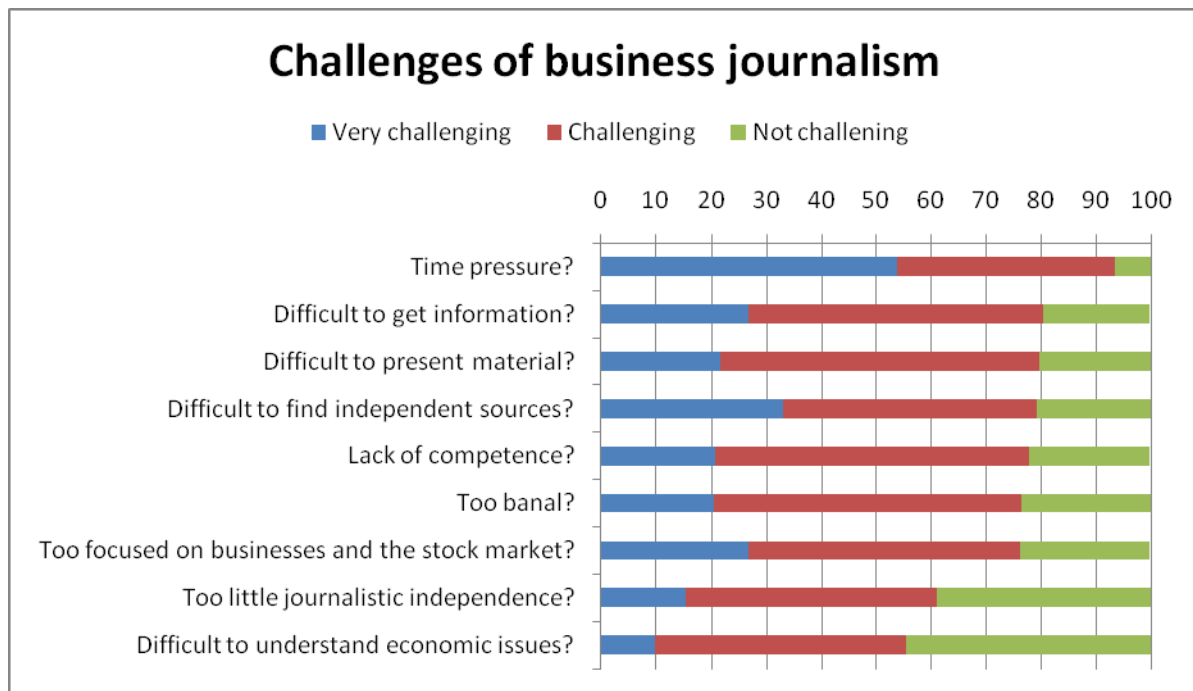
The Swedish survey inspired this survey design; a set of closed-ended questions with the title "What are the main challenges or problems in business journalism today?" Respondent could choose on a 3-point scale from very challenging, challenging to not challenging. Results were compared to see if gender, age, job type, education, media organization or wage made a difference.

The design of this survey excludes other options, but an open-ended question, "Something else?" gave opportunity for free reflection.

---

<sup>22</sup> Löfgren-Nilsson & Öhlin, 2006, 78.

<sup>23</sup> Tambini, 2008, 21.



The results show that time pressure is by far the most serious problem; almost 94 percent felt that the stress factor was high and even more for women. There was no significant difference between different groups, even though young journalists, under the age of 35, men in general, people working for metro newspapers or television, well-paid journalists (one fifth earning over 5,000 euro a month), and people over 59 years seemed a little bit less plagued by stress.

This correlates with earlier surveys of how Finnish journalists perceive their biggest occupational problems. In Jyrki Jyrkiäinen's research, time pressure was emphasized by 27 percent of the respondents.<sup>24</sup> This study does not cover change over time. In a large Swedish survey of journalists, there was no evidence that stress has increased in news rooms. The share of journalists who feel very stressed had actually decreased from 24 percent to 18 percent between the years 1989 and 2005. During the same time, the share of journalists who feel that it is somewhat true that newsrooms are very stressing has increased from 56 to 61 percent.<sup>25</sup> Together these two numbers show that the stress level has been constant and researchers found no evidence that time pressure lead to less quality or creativity.

It may sound banal that journalists find time pressure a challenge. After all the probably most common caricature of a reporter – for instance in Hollywood movies – is someone working against a tight deadline. The excitement related to heavy pressure can also be a source of occupational pride. Time restraints can affect the work of reporters both positively – the here and now feeling of news – and in negative

<sup>24</sup> Jyrkiäinen, 2006, 36.

<sup>25</sup> Asp, 2007, 6.

terms, there is no time to check facts or find additional sources to give a more dynamic picture.

The subjective quality of stress also makes it hard to measure in absolute terms, or relation to other occupations. In a large survey of Finnish workers, 9 percent felt emotionally affected by stress in 2006.<sup>26</sup> The stress factor had gradually decreased from 15 percent between 1997 and 2006. At the same time 35 percent felt very much or to some extent “mentally burdened” by their work.

The respondents also recognized the other proposed challenges that in turn can be related to time pressure. Between 76 and 80 percent of the respondents found these issues challenging, which means that there is a general agreement on where the occupational problems lay.

The increased promotional culture of business life<sup>27</sup> that companies take care of their image more than before is a well-researched fact. Businesses are keener on guarding company secrets and developing their image through PR, or as Kjaer and Slaatta states, “organizations are becoming increasingly engaged in attempts to manage legitimacy, reputation or identity.”<sup>28</sup> This also means that there is more readily available press material for use, which is a tempting choice for a reporter with a deadline. In this survey the problem for journalists was defined as “Difficult to get information from companies and people in power?” It was a little bit less a challenge for men than for women; people working at the news desk and news directors saw this less as a problem, the same goes for journalists in online media, and, somewhat surprising, people with another academic education than in journalism or economics.

Among the youngest group of journalist, under the age of 35, more than one third did not see information gathering as a challenge. Almost as many of over 59-year-olds found no challenge here. And, among the best-paid journalists, an even greater proportion, almost a half, did not see this as a challenge at all, which is understandable as they might have a status and authority that opens the doors to all the right places.

“Difficult to find independent sources?” is a challenge related to finding information, and this was recognized by almost 80 percent with small differences. The best-paid journalists were less inclined to see this as a problem and so were journalists at metropolitan newspapers. On the other hand, nine out of ten young journalists had a hard time finding sources that were not connected to the object of reporting.

Business journalists deal with economic issues and it might be hard to explain difficult concepts in a pedagogical way. The proposed challenge, “Difficult to present material in a way that the audience understands?” was recognized by almost 80 percent of the respondents, but only 20 percent found it “very challenging”. Differences were found among groups; young people were less inclined to see this as a challenge as well as people with an education in economics.

---

<sup>26</sup> Kauppinen et al., 2006, 93.

<sup>27</sup> Wernick, 1991. For a review of the debate on promotional, see Aeron Davies, 2006.

<sup>28</sup> Kjaer & Slaatta, 2007, 19.

The related issue “Lack of competence?” was also seen as a big problem, but the word competence was not explained and therefore opens to a wide range of interpretations. People with an education in journalism saw this less as a problem and that might be due to an interpretation of competence as working knowledge; a focus on occupational practical skills and routines common for journalists of all genres. The oldest journalists, on the other hand, saw lack of competence as a bigger problem than others.

For comparison, a little bit more than half of the respondents found “Difficult to understand economic issues?” challenging. Among the youngest journalists, seven out of ten did not see this as a problem at all; the same went for people in online media and at news desks. Somewhat surprising, there was no difference between people with an education in economics and those with a formal knowledge base in journalism or another academic education.

Is business journalism too banal and does it explain economic issues in too simplistic terms? This can also be related to time pressure as a constant deadline benefits news formats and content that is easily reproduced. Most of the respondents agreed that this is a challenge, slightly more among the ones with the lowest pay and people over 59 years.

Are business journalists too focused on businesses and the stock market? This argument has been one of the main criticisms against the business media for two decades now. Stock prices serve as raw material for quick analysis while financial analysts are stand-by to give comments. In the survey issues of market economy fixation was seen as a problem mostly in the age group 48 to 58 years, where eight out of ten found it challenging. Interestingly, close to half of the oldest group, 59 years and older, did not see the business and stock price focus as a problem and neither did the highest paid journalists.

The least support, 60 percent, was directed at the challenge “too little journalistic independence”, but here are bigger differences. Two out of three respondents with an education in journalism found the lack of independence to be a problem while almost half of the economists did not see this as problematic and neither did a clear majority of journalists without an academic education. This can be interpreted as a result of ideology construction in journalism education.

Almost 80 percent of the lowest paid also saw this as a problem. A slightly larger proportion of women than men also felt that lack of autonomy is a challenge. Inversely, among the youngest respondents only half felt that the room for maneuver was too small.

## **Reflections**

The open-ended question after the section on challenges received thirteen comments, dealing with issues such as the lack of critical journalism. One 57-year-old woman with a long career in business journalism thought some of her colleagues

respect business leaders too much, especially in smaller neighborhoods, which eats away at the credibility of journalists. “The journalists at big media are plagued by the free trip syndrome. We should take example of the Swedes who don’t fraternize with the big bosses the way we do in Finland. The level of criticality is also on another planet over there.”

A male colleague of the same age saw the problem from another angle: how can journalists be critical without spreading prejudice and hatred about business leaders? Another male, 65 years old, warned of conspiracy theories and populism while at the same time showing cynicism: “There is a supposition that decisions (intrigues) are the result of rational reflection in politics and business. One should realize that the world is governed with little reason.”

Warnings that business journalism is too influenced by scandal journalism came from several commentators: stories are getting shorter, too simplistic and banal. There is more focus on persons.

“A big worry: business journalism is more and more about entertainment and personalization. Will someone be willing to pay for serious journalism in the future? It takes a lot of hard work and money.” (Female journalist, 60 years)

Another concern was competence. Journalists with no formal training in economics leads to empty jargon and confusion with basic concepts (comment from female journalist, 54 years). In addition to this it was seen as a problem that material from freelance journalists is used frequently and many stories are reported by journalists who are not specialized or have been working for a short time (female reporter, 61 years with more than 35 years as a business journalist).

Stress in combination with low pay was mentioned by one 39 year old female respondent. “The requirements grow all the time; there is no time to check the facts.”

Economic pressure was seen as another potential threat to editorial policy and content of stories. “There is a risk, especially in smaller news rooms, that critical journalism is reduced in hope of more advertisement revenues.” (Female journalist, 47 years)

The comments indicate that business journalists are frustrated especially with the lack of competence that could serve as a base for a more critical journalism.

## **Conclusion**

There seems to be an agreement among business journalists on the biggest challenges they are facing, a professional consensus that might be interpreted as a result of specialization in a journalistic genre. The general conclusion is that the biggest challenge for business journalists is time pressure, something which is acknowledged by almost everyone with some small variations. Time pressure is directly connected to productivity, the quantity and quality of stories produced, but in

the comments there also seem to be some awareness of the efficiency side of news making; what are the goals of business journalism and how economically are the resources used to reach them?

Other proposed challenges related to formal competence, information gathering, relation to sources or collective shortcomings of business journalists were well recognized.

Gender did not play a significant role in dividing attitudes, but age, income, and education seem to make a difference. Young business journalists seem to experience less a challenge in understanding economic issues or presenting the material. They also tended to see journalistic independence as less of a problem, but, on the other hand, they had more problems with finding alternative sources.

The highest paid journalists felt less of a problem with getting information and finding alternative sources, which maybe is a reflection of their status and authority. Neither did they see the fixation on the market economy as a challenge, and to a lesser extent than others, the lack of journalistic independence.

Do business journalists feel more problems in their work than colleagues covering other issues? No comparative research has been found but it seems that business journalists share a common experience of the challenges with small variances on the individual level. Comments show a mental division; between “real” business journalists” and reporters that cover business and economics on the side. There are also indications that the respondents are well aware of the critical debate on business journalism; there is an occupational culture of self-reflection and socialization processes. This might not come as a surprise since the demographic factors show that the journalists covered by this survey have a long personal work experience.



## References

- Asp, Kent (ed.), 2007: Den svenska journalistkåren. JMG, University of Gothenburg.
- Davis, Aeron, 2006: Placing Promotional Culture, Chapter in James Curran and David Morley (eds.), 2006: Media and Cultural Theory. Routledge, Oxon.
- Deuze, Mark, 2005: What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. Journalism 2005; 6; 442.
- Freidson, Eliot, 2001: Professionalism. The Third Logic. Polity Press, Oxford.
- Hedman, Ulrika, 2006: Den konjunkturberoende journalistiken. Svenska ekonomiredaktioners organisation och policy 2005. SNS Förlag, Stockholm.
- Kauppinen T, Hanhela R, Heikkilä P, Kasvio A, Lehtinen S, Lindström K, Toikkanen J, Tossavainen A (toim.), 2006: Työ ja terveys Suomessa 2006. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Kjaer, Peter and Tore Slaatta (eds.) 2007: Mediating Business. The Expansion of Business Journalism. Copenhagen Business School Press.
- Löfgren-Nilsson, Monica and Mira Öhlin, 2006: Ekonomijournalisten – vem är det? SNS Förlag, Stockholm.
- Nygren, Gunnar, 2008: Yrke på glid – om journalistrollens de-professionalisering. Stiftelsen Institutet för Mediestudier, Stockholm.
- Tambini, Damien, 2008: What is Financial Journalism For? Ethics and Responsibility in a Time of Crisis and Change. Polis, London School of Economics.
- Löffelholz, Martin and David Weaver (eds.), 2008: Global Journalism Research. Theories, Methods, Findings, Future. Blackwell Publishing, Singapore.
- Preston, Paschal, 2009: Making the News. Journalism and News Cultures in Europe. Routledge, Cornwall.
- Wernick, Andrew, 1991: Promotional Culture. Advertising, Ideology and Symbolic Expression. Sage Publications, London.

---

---

## Kehittäjänä ja tutkijana organisaatiossa

**Tuija Oikarinen<sup>1,2</sup> & Anne Pässilä<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Lappeenrannan teknillinen yliopisto

<sup>2</sup> Lahti School of Innovation

Pohdimme työryhmässä erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, miten työntekijöiden osallistumista oman organisaationsa kehittämiseen voidaan tukea sekä heitä itseään että organisaatiota hyödyttään. Työryhmässä esitettiin sekä teorialähtöisesti pohdittuja että käytännössä kokeiltuja menetelmiä organisaatioiden osallistavasta kehittämisestä. Menetelmien juuret olivat moninaisia ulottuen mm. innovaatiotutkimukseen, strategiatyöhön, kumppanuuteen, kollektiiviseen oppimiseen, luovuuteen, pelillisyyteen, tietoisuuden lisääntymiseen ja soveltavaan teatteriin.

Pikatreffeistä älylliseen ristipölytykseen

Työryhmän työskentely rakentui myös osallistavista luovan työn menetelmistä ja eteni prosessinomaisesti. Ensin lämmiteltiin ja tutustuttiin teatterilähtöisellä patsasmenetelmällä, sen jälkeen tutkimusaiheita rikastutettiin pikatreffi-tekniikalla ja lopuksi kunkin osallistujan tutkimusaihetta työstettiin pienryhmissä kollektiivisella ideointitekniikalla. Osallistujat saivat omaan tutkimukseensa eteenpäin vieviä kysymyksiä, kannustusta, eväitä ja vinkkejä toisiltaan. Keskustelua tutkimuksista ei käyty etäännyttäen kolmannessa persoonassa puhuen, vaan jokainen osallistuja oli asiantuntija, joka toi ryhmään oman osaamisensa sekä ideansa. Ryhmä oli yhteistoiminnallinen oppimisfoorumi, jossa kaikki toimivat tasavertaisina osajina.

Vimmaista ja hauskaa tutkimuspörinää

Työryhmässä pöyhittiin ja rikastutettiin poikkitieteellisesti osallistujien erilaisia lähestymistapoja organisaatioiden osallistavaan kehittämiseen. Ideoivan keskustelun pohjalta avautui moniulotteinen maisema erilaisten menetelmien sovellettavuudesta erilaisiin tavoitteisiin ja käytännön tilanteisiin.

Yhtenä keskeisenä aiheena kehittämistyöskentelyssä nousi organisaation ulkopuolisen toimijan, kehittäjän ja tutkijan rooli, identiteetti sekä valta. Niinpä keskustelujen yksi taso rakentui siitä, miten tutkija toimii fasilitaattorina ja miten tämä positio vaikuttaa tutkimus- ja kehitysprosessiin.

Toisena keskeisenä keskustelun kohteena oli kyky katsoa asioita uusin silmin. Kuinka monesta eri näkökulmasta samaa ilmiötä voikaan tarkastella ja miten erilaisia kehittämisen aihioita ja tarpeita siinä havaita?

Osallistavissa menetelmissä keskeistä onkin silmälasien vaihtaminen: uusien lasien läpi katsottaessa sama maisema voi hahmottua aivan toisenlaisena. Kehittäjän ja tutkijan roolissa keskeisenä nähtiin sekä kyky itse vaihtaa näkökulmaa että auttaa muita tarkastelemaan asioita eri vinkkeleistä.

## *Työyhteisön toimivuuden edistäminen työterveyshuollon toimintana*

**Maria Rautio & Päivi Jalonen**

Työterveyslaitos



Tutkijaryhmä:

Maria Rautio, vastaava tutkija  
Pirjo Manninen, tutkimusjohtaja  
Anne Väisänen  
Päivi Jalonen  
Paula Melart  
Marianne Meyer-Arnold  
Eija Mäenpää-Moilanen  
Tanja Rokkanen  
Minna Janhonen  
Kirsti Kujanpää (ad 3/2008)  
Eija Kyrönlahti, kehittämistapaamiset  
Kaija Loppela, kehittämistapaamiset

Tämän Työsuojelurahaston rahoittaman ja Työterveyslaitoksen toteuttaman tutkimus- ja kehittämishankkeen (2006–2009) tarkoituksena on ollut selvittää, miten työterveyshuolto edistää työyhteisön toimivuutta. Toiminnan kehittämistä on haitannut moninainen käsitteistö, jota ei ole selkeästi operationalistettu. Myös eri toimijoiden vastuut ovat epäselviä. *Työyhteisön toimivuuden edistämällä* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joilla lisätään työn hallinnan edellytyksiä ja vähennetään työn sujumisen esteitä.

Tutkimus on laadullinen ja se on rakennettu toimintatutkimukselliseen viitekehykseen. Ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin, millaisia työyhteisön toimivuuteen liittyviä tilanteita työterveyshuollot kohtaavat, millaisia menetelmiä ne käyttivät ja millaisiin tuloksiin valitut toimenpiteet johtivat. Aineistona käytettiin työterveyshuoltojen laatimia kirjallisia kuvauksia (80) toiminnastaan sekä kuvauksia täydentäviä haastatteluja (29).

Toisessa vaiheessa selvitettiin millaisissa työyhteisön toimivuuteen liittyvissä ongelmatilanteissa työterveyshuolto on mukana, erilaisten menetelmien soveltuvuutta, työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden yhteistyöalueita ja hyvien toimintakäytäntöjen kriteerejä.. Aineisto kerättiin 11 työterveyshuoltoyksikön työskentelystä asiakasorganisaatioidensa kanssa. Työskentely eteni työterveyshuoltoprosessin mukaisesti. Merkittävä osa aineistoa ovat myös työterveyshuoltojen ja työpaikkojen edustajien arvioinnit hankkeesta.

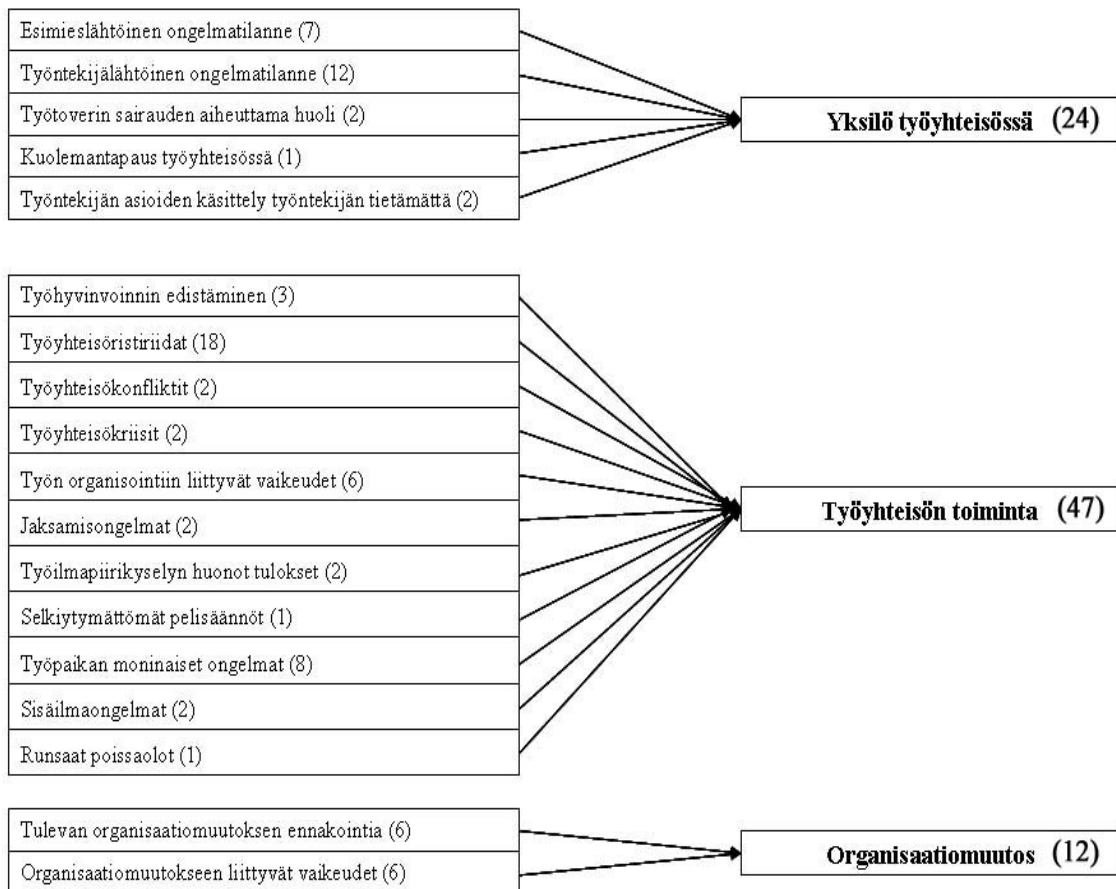
## Tulokset

Työterveyshuoltojen kohtaamat työyhteisötilanteet olivat hyvin moniulotteisia. Niitä kuvattiin työyhteisön toimintaan liittyvien ongelmatilanteiden lisäksi yksilö- ja organisaatiomuutoslähtöisinä. Valtaosa kuvatuista tilanteista painottui erilaisiin ongelmatilanteisiin, jotka olivat kestäneet jo pitkään ja näkyivät työterveyshuollossa lisääntyneinä vastaanottokäynteinä. Ongelmien laajuus selvisi usein vasta tarkemman kartoituksen myötä. Työterveyshuollot kokivat, ettei muutoksista työpaikoilla saa tietoa tarpeeksi ajoissa. Tiedonkulun ongelmia havaittiin useimmissa organisaatioiden muutostilanteissa. Hyvällä tiedottamisella myös ehkäistiin muutoksen aiheuttamia ongelmia. Ennaltaehkäisevä toiminta osoittautui harvinaiseksi.

Systemaattista ryhmätyöskentelyä käytettiin verrattain harvoin menetelmien painottuessa yksilökeskeisiin. Myös sairausloman kirjoittaminen tuotiin esille vaikean tilanteen ratkaisuna. Monissa ristiriitatilanteissa ongelmia hoidettiin siirtämällä työntekijöitä.. Työnjako esimiehen ja työterveyshuollon välillä oli tilannekohtaista eikä selvää roolijakoa yleensä ollut.

Yhteenvedo työterveyshuoltojen kohtaamista työyhteisöllisistä tilanteista, joilla oli selkeä yhteys työntekijöiden terveyteen ja työhyvinvointiin:

**Kaavio 1.** Casekuvausten luokittelu ja ryhmittely sekä määrä aineistossa



## Työterveyshuollon toimintatapa

Työterveyshuoltoyksiköt eivät spontaanisti kuvanneet asettaneensa tavoitteita omalle työlleen. Kehittämisvaiheessa tavoitteiden muotoileminen osoittautui vaikeaksi ja kannustaminen ryhmämuotoisten menetelmien käyttöön tarpeelliseksi. Toistuvat säännölliset tapaamiset työyhteisön kanssa olivat harvinaisia.

Suunnitteluprosessia kuvattiin haastatteluissa hyvin niukasti. Joskus työhön saatettiin ryhtyä kartoittamatta ja suunnittelematta. Työterveysyksiköillä ei näyttänyt olevan muutamaa poikkeusta lukuunottamatta selkeitä toimintamalleja työyhteisön toimivuuden edistämiseen. Aineiston pohjalta ei voi myöskään sanoa, että tietyt mentelytavat soveltuvat tietyn tyyppisten ongelmatilanteiden käsittelyyn. Kuitenkin, yhteistyöhön perustuvilla ja työhön liittyvillä menetelmillä saatiin aikaan myönteisiä vaikutuksia.

Toimenpiteiden vaikutuksia ei seurattu systemaattisesti. Silloin, kun seuranta toteutettiin, sen tavoitteena oli varmistaa, etteivät ristiriidat alkaisi kyteä uudelleen. Merkittävä osa kehittämisvaiheen myönteisistä tuloksista liittyi työn organisoinnin kehittymiseen. Työnantajien mielestä työterveyshuolto voi auttaa ja tukea työyhteisöä ja esimiehiä ratkaisemaan erilaisia ongelmatilanteita. Ne työterveyshuollot, jotka olivat

yhdessä työpaikan kanssa lähteneet etsimään ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin, onnistuivat useissa tapauksissa löytämään niitä ja vahvistamaan työ-yhteisöjen hyvinvointia omalta osaltaan.

## **Kehittämishankkeen kenttätyöskentely**

Kuvausten ja haastattelutulosten pohjalta rakennettiin työhypoteesi tutkimus- ja kehittämishankkeen II-vaiheeseen, työskentelyyn kentällä:

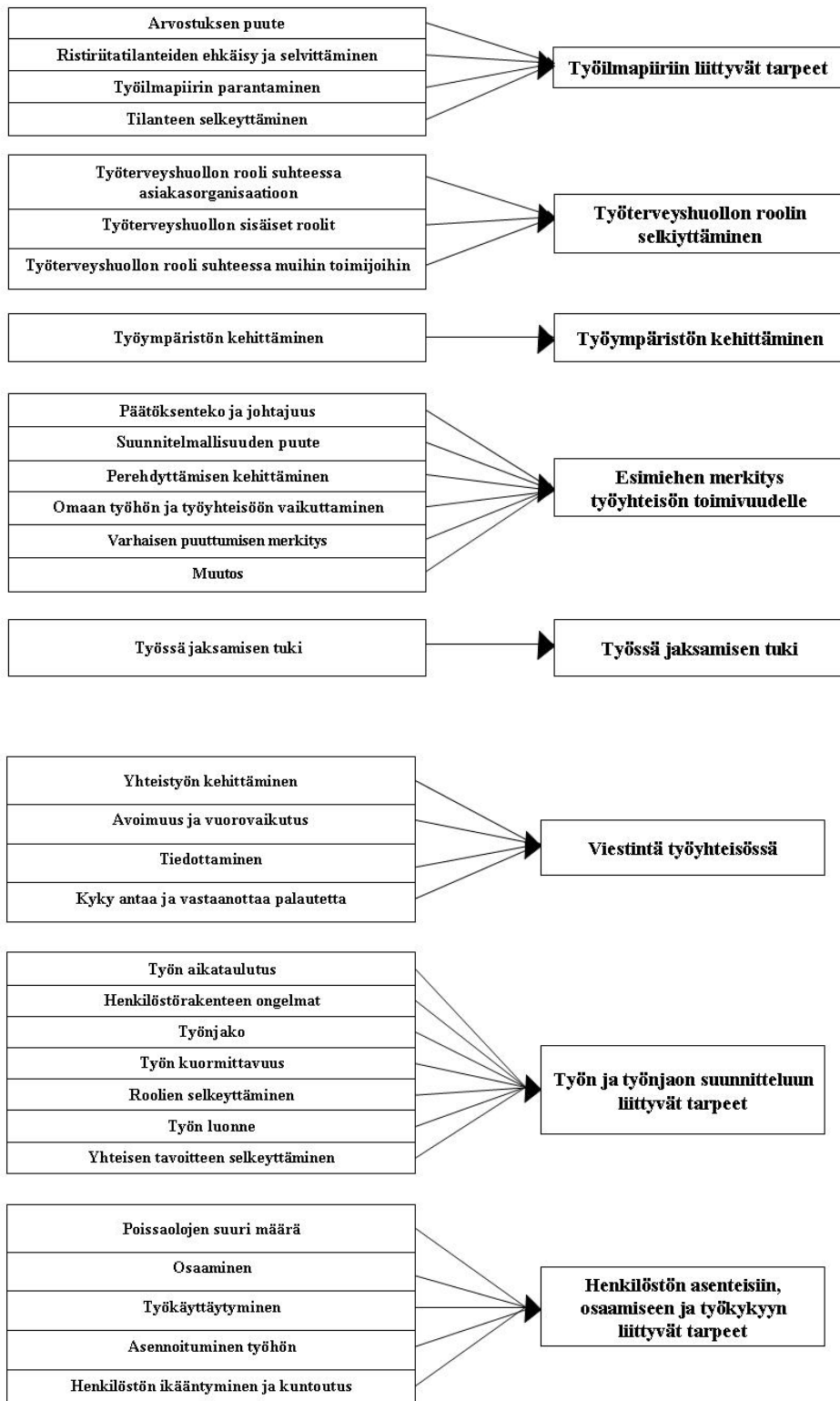
**Työterveyshuollot voivat saavuttaa yhteistyössä työpaikan edustajien kanssa myönteisiä tuloksia henkilöstön työhyvinvoinnissa, mikäli**

- työpaikkojen työterveyteen liittyvät tarpeet määritetään kokonaisvaltaisesti hyödyntäen kaikkea työterveyshuoltoon ja työpaikalle kertynyttä tietoa
- kertynyt tieto analysoidaan ja sitä täydennetään tarpeen mukaan ja
- toimitaan tavoitteellisesti osallistamalla ja vastuuttamalla työpaikan toimijoita ja esimies.

## **Tarpeiden arviointi**

Työskentelyprosessi käynnistyi työterveyshuollon asiakasyrityksen tilanteen hahmottamisella. Esitehtävässä työterveyshuoltoja pyydettiin kertomaan työyhteisön työterveyteen liittyvistä tarpeista sen tiedon pohjalta, jota niille oli kertynyt työpaikkaselvityksistä ja vastaanottokäynneiltä. Työterveyshuoltojen tunnistamat tarpeet olivat erittäin moninaisia ja niitä oli paljon. Esimerkkeinä mainittakoon muun muassa työssä jaksamisen tukemiseen, työilmapiirin paranemiseen, töiden organisointiin, työkuormitukseen, yhteistyöhön, tiedonkulkuun ja esimiestyöhön liittyvät tarpeet. Lisäksi tarpeeksi nousi työterveyshuollon roolin selkeyttäminen. Myös runsaat sairauspoissaolot koettiin ongelmaksi. Tarve työterveyshuollon asiakasyrityksen toimintatapojen kehittämiseksi lähti yleensä yksittäisistä ongelmatilanteista, joissa työterveyshuolto oli ollut mukana tavalla tai toisella.

Kehittämistyö eteni siten, että kehittämistapaamisessa työnantajan ja työterveyshuollon edustajat määrittelivät yhdessä työpaikan tarpeet ja tavoitteet. Ryhmätyöskentelyn purkutilanteessa vaikutti siltä, että työnantajalla oli hyvinkin selkeä käsitys työpaikkansa tarpeista. Jos tarpeita verrataan työterveyshuoltojen esitehtävässä esiin nostamiin tarpeisiin, voi todeta, että ne olivat lähinnä tiivistyneet, mutta eivät kovinkaan paljon muuttuneet. Lisäksi yksi yksikkö toi esille työterveyshuollon sisäisen yhteistyön kehittämistarpeen. Työskentelyprosessin alussa määritellyt tarpeet luokiteltiin ja ne esitetään kaaviossa 2.

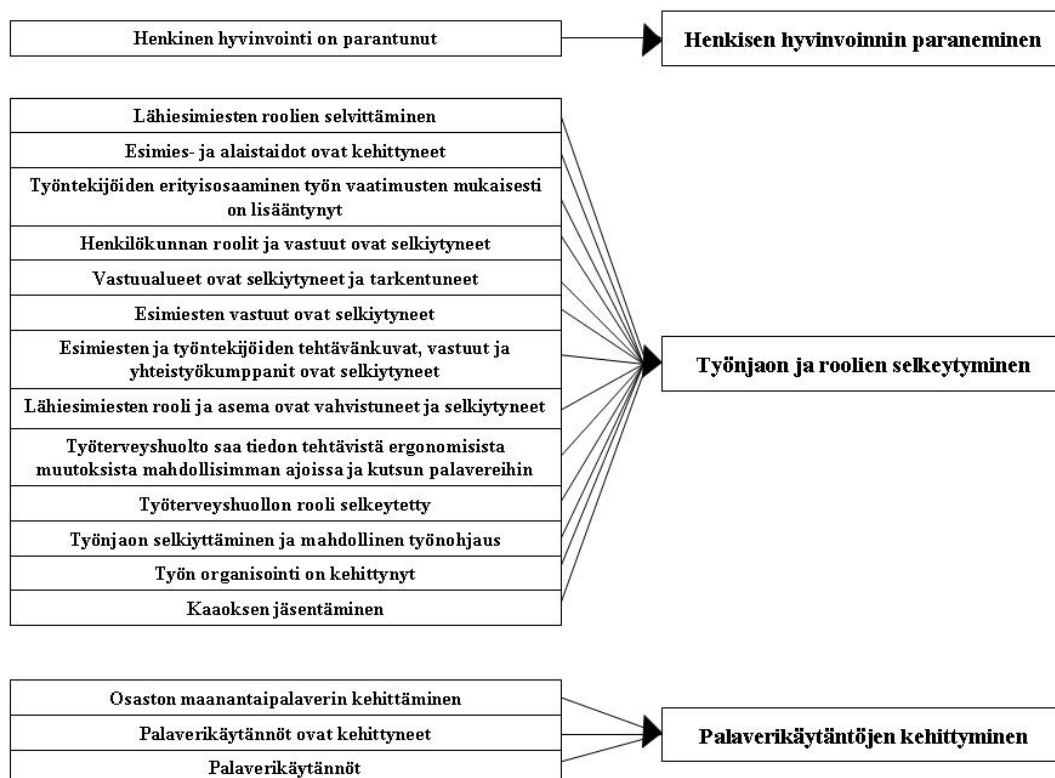


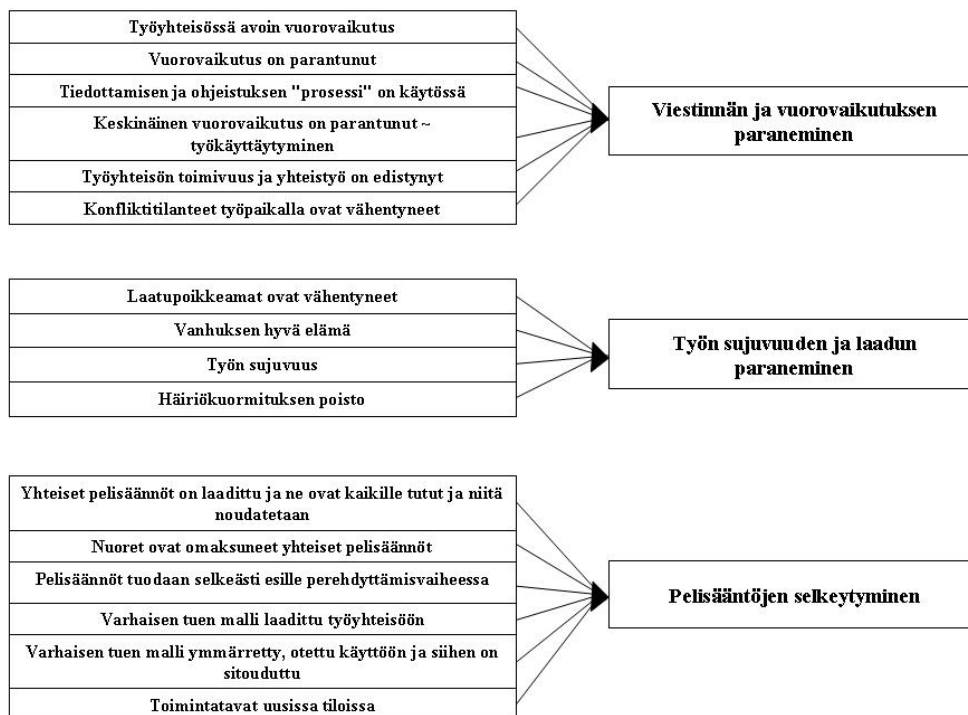


## Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden luokitteluun valittiin työterveyshuoltojen suunnittelun käynnistämiseen valitsemat tavoitteet. Suuri osa tavoitteista koski työpaikan käytäntöjen selkeytymistä joko työnjaollisissa tai menettelytapoihin liittyvissä kysymyksissä. Tavoitteiden luokittelu on esitelty tarkemmin kaaviossa 3. Kuvion alaluokissa on nähtävissä vielä osittain omana toimintana kuvattuja tavoitteita, esim. lähiesimiesten roolien selvittäminen vs. lähiesimiesten roolit ovat selkiytyneet.

Kaavio 3. Työskentelylle asetetut tavoitteet





## Menetelmien valinta

Pohdittaessa menetelmiä työterveyshuoltoyksiköiden kanssa, osoittautui kannustaminen ryhmämuotoisten menetelmien käyttöön tarpeelliseksi, sillä osa osallistujista halusi pitäytyä perinteisissä yksilökeskeisissä menetelmissä, kuten terveys-tarkastuksissa ja erilaisissa yksilöhaastatteluissa. Säännölliset tapaamiset työyhteisön kanssa olivat kuitenkin harvinaisia. Yksilökohtaisissa kertyneen tiedon hyödyntämisessä oli myös se ongelma, että työntekijät olivat usein kieltäneet sen käytön. Täten yksilökohtaiset voivat toimia lähinnä yksilöitä tukevinä, eikä työpaikalla tehtäviin ratkaisuihin pyrkivinä.

Vetäjien esittämä kysymys siitä, miten terveystarkastusten jälkeen jatketaan ja miten niistä saatua tietoa voitaisiin hyödyntää työyhteisöllisten kysymysten ratkaisemiseksi, rohkaisi työterveyshuoltoyksiköitä tarttumaan ryhmämuotoiseen työskentelyyn.

*Tiedottavia menetelmiä* käytettiin verrattain vähän, lähinnä projektin alkamisesta tai lopputuloksista kertomiseen. Lisäksi työyhteisötilaisuuksissa saattoi olla osuus, jossa työterveyshuolto kertoi oman asiantuntijuutensa pohjalta esimiesten mahdollisuudesta vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin. Pitäytyminen tiedottavissa menetelmissä ei kuitenkaan tukenut ideaa työyhteisön osallistamisesta oman tilanteensa käsittelyssä. Tässä tapauksessa ei myöskään saavutettu työterveyshuollon ja asiakasyrityksen asettamia tavoitteita.

*Osallistamisen* ongelma näkyi myös käytettäessä kartoittavia menetelmiä. Jos työterveyshuolto tyytyi vain antamaan palautteen tehdystä kyselystä, jäi jatko-työskentely helposti työyhteisön vastuulle, joka merkitsi sitä, ettei kehittämistoimintaa käynnistynyt. Kysely-palautte-menettely edellyttäneen työnantajalta osaamista työskennellä yhdessä työyhteisönsä kanssa. Eräässä tapauksessa työterveyshuolto oli tehnyt kyselyjä 1990-luvulta lähtien ja antanut palautteen. Kyselyissä oli kerrasta toiseen noussut esille sama problematiikka, eikä työyhteisö ollut käynnistänyt kehittämistoimenpiteitä. Tämän hankkeen aikana työterveyshuolto lähti yhteistyössä esimiehen kanssa työstämään esille nousseita teemoja. Näillä oli niin pitkät juuret menneisyydessä ja koko organisaation toimintakulttuurissa, että todennäköisesti kehittämistyö vaatii vielä runsaasti ponnisteluja ja monentasoisia toimenpiteitä.

Kun työterveyshuolto kokosi työyhteisön useita kertoja pohtimaan työyhteisön tarpeita esimerkiksi pyytämällä työntekijöitä listaamaan ilmapiiriä parantavia ja heikentäviä tekijöitä ja fokuoimalla yhteistä keskustelua työhön, osoittautui työyhteisön osallistaminen tilanteen kartoittamiseen ja ratkaisujen löytämiseen toimivaksi. Näin toimien myös työn kohde selkiytyi ja eri koulutuksen saaneiden ja eri ikäpolvia edustavien työntekijöiden toimintatavat yhtenäistyivät. Vetäjien rooli oli jäsentää asiakasyrityksen työntekijöiden tuottamaa materiaalia yhdessä työterveyshuoltoyksikköjen kanssa ja tehdä ehdotuksia seuraaviin tapaamisiin. Kehittämistapaamisissa työterveyshuoltoyksiköiden välinen vertaistuki oli merkittävä.

*Työn organisoinnin menetelmät* olivat yleisiä, koska kartoituksessa oli noussut esille tarpeita työn kuormituksen keventämiseksi, työnjaon ja vastuiden selkeyttämiseksi. Työtä organisoitiin muun muassa kuvaamalla työn ydinprosesseja sekä jokaisen ammattiryhmän tehtäviä. Kuvauksen toteuttivat työpaikat itse esimiehensä johdolla. *Työn analyysi* osoitti työn pirstoutumisen pieniksi osatehtäviksi ja tehtävien siirrot eritasoisen koulutuksen saaneiden välillä, jolloin seurauksena oli lopulta hyvinkin vaativien tehtävien siirtyminen vain vähäisen ko. alan koulutuksen saaneille työntekijöille. Työn analyysin tuloksena havaittiin lisäksi, ettei työpaikan henkilöstömäärä ja -rakenne vastanneet alalle asetettuja minimivaatimuksia. Tämä johti lisäresursointiin. Työn analysointi paljasti myös osaamisen kehittämistarpeita. Tällöin työpaikalla järjestettiin koulutusta tai kehitettiin perehdytystä. Lisäksi jatko-työskentelyn tavoitteeksi nousi työn eheyttäminen, joka kuitenkin vaatii pidempikestoista kehittämistyötä. Työterveyshuollon rooliksi työn analyysivaiheen jälkeen jäi esimiestyön tukeminen.

Työtä saatettiin analysoida myös erittelemällä eri työvuorojen sisältöä ja tekemällä täten näkyväksi niiden väliset kuormituserot. Tämän jälkeen työyhteisössä voitiin jakaa kuormittavia työvuoroja tasapuolisemmin kaikkien kesken. Myös työnkiertoa kokeiltiin. Kokeilussa ongelmaksi nousi eri työtehtäviin liittyvät erilaiset arvostukset. Ne työntekijät, joilla oli "arvostettuja" työtehtäviä, eivät olleet halukkaita luopumaan niistä. Vastaan tulivat myös erilaiset koulutustaustat. Työnantajan antaman palautteen mukaan työnkierto oli kokeilun aikana koettu hyväksi.

Työyhteisön yhteistoimintaa pyrittiin tukemaan muun muassa kehittämällä työpaikan palaverikäytäntöjä tai muita yhteisiä foorumeja keskustelulle. Yhteistoimintaa tuki ryhmissä tapahtuva työskentely. Keskusteluja käytettiin työntekijöiden keskinäisen

vuorovaikutuksen parantamiseen, yhteisten työskentelymenetelmien kehittämiseen ja keskinäisen arvostuksen lisäämiseen. Muutamassa tapauksessa ryhmissä työskentelyllä tavoiteltiin lähiesimiesten keskinäisen yhteistyön ja tuen vahvistamista. Työterveyshuollot olivat tunnistaneeet tarpeena työyhteisön viestinnän kehittämisen, mutta menetelmävalinnat eivät aina tukeneet avoimen keskusteluilmapiiirin luomista. Joissakin tapauksissa ongelmaksi koitui, ettei työterveyshuolto luottanut työpaikan jäsenten kykyyn keskustella keskenään työhön liittyvistä kysymyksistä.

Hyvin tarkoituksenmukaiseksi tavaksi työskennellä *osoittautui konkreettinen tuki lähiesimiehelle*. Näissä tapauksissa esimies lähti työskentelemään asetettujen tavoitteiden suuntaisesti omien työntekijöidensä kanssa. Esimiehet kokivat työterveyshuollon tuen tarpeelliseksi työpaikan tilanteen analysoimisessa. Myös mahdollisuus jakaa kokemuksia ulkopuolisen kanssa koettiin tärkeäksi. Tässä työskentelymenetelmässä ongelmaksi voi muodostua työyhteisön luottamuksen säilyttäminen työterveyshuoltoa kohtaan.

Kolme työterveyshuoltoyksikköä rakensi työyhteisöille erilaisia varhaisen tuen malleja. *Mallien rakentamiseen* päädyttiin esimerkiksi tilanteissa, joissa esimiesten sairauspoissaoloihin suhtautumisessa oli merkittäviä eroja tai mikäli erilaisiin ongelmatilanteisiin ei ollut etukäteen sovittuja menettelytapoja. Epäyhtenäiset menettelytavat olivat aiheuttaneet eriaistaisia ristiriitoja työpaikoilla. Yhdessä tapauksessa kyse oli lähiesimiehen henkilöstöhallinnollisten taitojen vahvistamisesta. Malleilla pyrittiin myös tukemaan työntekijöiden työkäyttäytymistä sovittujen periaatteiden noudattamisessa.

Kehittämistapaamisissa tuettiin mallien rakentamista yhdessä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. Yhdessä tapauksessa malli rakennettiinkin työyhteisön kanssa. Vaikka ensimmäisessä tapaamisessa oli esiintynyt vaikeuksia pysyä asiallisessa keskustelussa, päätti työterveyshuoltoyksikkö jatkaa työyhteisön tapaamisia suunnitellusti. Seuraavat tapaamiset, joissa läsnä olivat vain lähiesimiehet, sujuivat jo paremmin, ja malli saatiin rakennettua. Yhdessä sen sijaan malli rakennettiin yhteistyössä esimiehistä ja työsuojelun edustajista kootun työryhmän kanssa. Myös tässä tapauksessa malli saatiin rakennettua ja hankkeen päätyttyä sen toimivuutta ryhdyttiin testaamaan. Yhdessä tapauksessa malli rakennettiin yhdessä ylemmän esimiehen kanssa. Tässä tapauksessa pilottityöyhteisöä oli tavattu kerran, mutta keskustelua erilaisista mallivaihtoehdoista ei syntynyt, joten työterveyshoitaja perui suunnitelmansa tavata työyhteisö useita kertoja työyhteisölle räätälöidyn mallin työstämisen aikana. Työntekijöiltä oli etukäteen pyydetty esimerkkejä varhaista puuttumista vaativista tilanteista omalla työpaikallaan. Tarkasteltaessa heidän tuottamiaan esimerkkitalanteita, herää epäily, että pienessä työyhteisössä esimerkit olisivat voineet henkilöityä. Ehkä tämä oli syy keskusteluvaikeuksiin. Esimerkki osoittaa, kuinka tarkkaan tehtäväksiannot on syytä pohtia etukäteen.

Varhaisen tuen mallien rakentamisen yhteydessä nousi esille lähiesimiesten kokema vaikeus ottaa puheeksi usein hyvinkin tuttujen työntekijöiden kanssa työssä selviytymisessä tai työkäyttäytymisessä ilmenneitä ongelmia. Esimiesten valmentaminen näihin tilanteisiin näyttäisi olevan erittäin tärkeää.

## Mitä saatiin aikaan?

Projektin tuloksina voi tarkastella kahdella tasolla tapahtuneita muutoksia: muutokset työterveyshuoltoyksikön toimintatavoissa tai muutokset asiakasorganisaatioissa. Seuraavassa taulukossa esitetään analyysin tuloksena asiakasorganisaatioissa hankkeen aikana tapahtuneet muutokset työterveyshuoltoyksiköiden ja esimiesten kuvaamina:

Taulukko 1. Asiakasorganisaatioissa hankkeen aikana tapahtuneet muutokset

Työterveyshuoltoyksiköiden raportoimia tuloksia	Työnantajan edustajien raportoimia tuloksia
Lähiesimiehet ovat ryhmäytyneet Esimiesten vastuut ovat selkiytyneet Esimiehen rooli on vahvistunut Palaverikäytännöt ovat kehittyneet Varhaisen tuen malleja on luotu Työterveyshuollon osallistumisesta etukäteissuunnitteluun on sovittu Työ ja vastuualueet ovat selkiytyneet Työn organisointi on kehittynyt Vuorovaikutus ja viestintä ovat kehittyneet Ohjeiden arkistointi on kehittynyt Osaaminen on vahvistunut Yksilöllisiä ratkaisuja on löydetty Nuorten työntekijöiden erityistarpeet on huomioitu Työntekijöiden asema on vahvistunut	Ajankäyttöön ja työn organisointiin liittyneet epäselvyydet ovat selkiytyneet Esimiesten vastuut ja vastuiden jakautuminen ovat selkiytyneet sekä esimiesten sitoutuminen on vahvistunut Työn organisointi on kehittynyt ja vastuualueet selkeytyneet Asiakkaiden rooli on selkeytynyt Organisaation kehittämistoiminta on vahvistunut Työhön liittyvien asioiden käsittely on kehittynyt Ammatillisen osaamisen ja motivaation vahvistuminen Työyhteisön omaehtoinen toiminta on aktivoitunut Vuorovaikutus ja viestintä ovat kehittyneet Sairauspoissaolot ovat vähentyneet

Toiminnan seurauksena esimiesten roolin koettiin vahvistuneen ja selkeytyneen. Lisäksi lähiesimiehet ryhmäytyivät yhteisen keskustelufoorumin avulla sekä sitoutuivat ottamaan myös henkilöstöhallinnollista vastuuta aikaisempaa enemmän.

Työpaikoille luotiin palaverikäytäntöjä ja varhaisen tuen malleja. Näissä malleissa selkiytettiin muun muassa työterveyshuollon roolia, joka olikin tuotu esille yhtenä tarpeena. Mallien kautta eri toimijoiden vastuunjako ongelmatilanteissa selkeytettiin. Mallien toimivuus käytännössä tulee testatuksi vasta pidemmällä aikavälillä, joten siitä ei projektin aikana saatu palautetta. Mallien käyttöönoton kynnystä pyrittiin madaltamaan esimerkiksi kokeiluluontoisuudella ja niiden toimivuutta oli sovittu seurattavan tietyn ajan kuluttua.

Merkittävä osa tuloksista liittyi työn organisoinnin kehittymiseen. Vastuualueiden koettiin selkeytyneen ja työnjaon tasapuolistuneen, kun työn kuormittavuus tehtiin näkyväksi esimerkiksi työprosesseja kuvaamalla. Tämä tuotti parissa tapauksessa työpaikoille lisäresursseja.

Hankkeen aikana vuorovaikutuksen ja viestinnän arvioitiin parantuneen. Avoimella vuorovaikutuksella ja aktiivisella tiedottamisella koettiin muun muassa kyetyn poistamaan turhia epäselvyyksiä, joita työpaikalla oli aiemmin ollut. Työpaikalla myös vahvistettiin työntekijöiden osaamista järjestämällä koulutusta ja kehittämällä perehdyttämiskäytäntöjä. Vuorovaikutuksen voi sanoa parantuneen osittain työterveys-huollon yhteisölähtöisen toimintatavan epäsuorana seurauksena. Tilan antaminen yhteiselle keskustelulle tuki työyhteisön avoimuutta ja viestintäkulttuurin muutosta. Lisäksi yhdessä tapauksessa työntekijät kokivat saaneensa apua vaikeaksi kokemaansa tilanteeseen ja ryhtyivät itse ajamaan omaa asiaansa.

Nuoret työntekijät nousivat esille erityisryhmänä. Yhteisissä keskusteluissa heräsi huoli nuorten hyvinvoinnista. Työterveyshuollon edustajat halusivat syvällisempää ymmärrystä nuorten problematiikkaan. Nuorten ajatusten esille saamiseksi laadittiin yhdessä vetäjien kanssa kysely, jonka avulla työterveyshuoltoyksikön on tarkoitus kartoittaa erityisesti nuorten työntekijöiden terveystarpeita. Lomaketta testataan hankkeen päätyttyä.

Vaikka työterveyshuollon roolia oli välillä vaikea erottaa työpaikoilla tapahtuvasta muusta kehittämistyöstä, nähtiin työterveyshuollon toimineen kuitenkin kehittämissuunnan vahvistajana. Positiivisena tuloksena yksi työnantaja myös mainitsi sairauspoissaolojen vähentyneen työpaikan ja työterveyshuollon tiiviin yhteistyön seurauksena.

## **Johtopäätökset**

Työterveyshuoltoyksiköiden kohtaamat tilanteet olivat luonteeltaan hyvin moniulotteisia. Työyhteisöjen psykososiaalisten olosuhteiden yhteys työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin oli kuitenkin tunnistettavissa.

Työterveyshuoltoyksikön analysoidessa yksittäisten työntekijöiden työkykyyn liittyviä tekijöitä, löytyivät taustalta usein työn psykososiaaliset olosuhteet. Joissakin tapauksissa yksilön työkykyyn liittyvä problematiikka nosti esiin koko työyhteisön pahoinvoinnin.

Työyhteisöllisten tilanteiden ratkaisuna käytettiin sairauslomien myöntämistä tilanteen rauhoittamiseksi, työntekijöiden siirtoja uusiin työtehtäviin tai uuteen yksikköön sekä irtisanomisia ja -sanoutumisia. Tämänäyttypisillä ratkaisuilla saatiin harvoin aikaan pidempikestoisia tuloksia.

Työterveyshuoltoyksiköt käyttivät selkeästi työyhteisöllisissä kysymyksissä ratkaisuna yksilöihin kohdistuvia toimenpiteitä. Useimmiten ainoa hyöty oli työterveyshuoltoyksikön oman tietämyksen lisääntyminen työyhteisön tilanteesta. Tietoa ei kuitenkaan käytetty jatkossa työyhteisön auttamiseen.

Joissakin tapauksissa työterveyshuoltoyksiköt vastasivat työpaikkojen pyyntöihin analysoimatta tilannetta sen tarkemmin. Menetelmäksi valittiin yleensä luento.

Tarkempi tarkastelu paljasti taustalta hyvinkin monimutkaisia, pitkään jatkuneita ongelmatilanteita, jotka olisivat vaatineet pitkäkestoista työstämistä.

Työterveyshuoltoyksiköiden työskennellessä yhdessä työpaikkojen kanssa työhön ja työolosuhteisiin liittyviin kysymyksiin keskittyen saatiin aikaan myönteisiä vaikutuksia henkilöstön hyvinvoinnissa.

Työterveyshuoltoyksiköiden toiminnassa oli vaikea tunnistaa prosessimaista työskentelyä. Tarpeiden määrittäminen, tavoitteiden asettaminen sekä adekvaattien menetelmien hyödyntäminen niihin vastaamiseksi sekä toiminnan vaikutusten arviointi vaativat vielä kehittämistä. Työskentely näyttäytyi usein lyhytjännitteisenä, irrallisista toimenpiteistä koostuvana. Pitkäjännitteinen tavoitteellinen toiminta oli harvinaista.

Työterveyshuollon ja esimiesten vastuualueet, etenkin kun puhutaan työn kehittämisestä, vaativat vielä selkiyttämistä. Toisaalta työpaikan esimiehet voivat ehkä tiedostamattaan siirtää johtamiseen selkeästi liittyviä tehtäviä työterveyshuoltoon. Nämä tilanteet työterveyshuoltoyksiköt kokivat hyvinkin vaikeina.

Jatkuvat muutokset työelämässä aiheuttanevat myös lisääntyvää tarvetta kohdata työyhteisöllisellä tasolla työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Tämä tulee edellyttämään yhteistyön merkityksen tiedostamista sekä moniammatillista ja -tieteistä lähestymistapaa. Pelkästään lääketieteellisin menetelmin ei tarkoituksenmukaisia ratkaisuja tämän päivän työkykyongelmiin ole löydettävissä.

Työterveyshuollossa tarvitaan menetelmällistä kehittämistä työyhteisöllisten kysymysten käsittelyyn yhdessä työpaikkojen kanssa. Lisäksi tarvitaan asiakkuuksien ymmärtämistä yksilöitä laajemmin.

## **Suosituks**

Työkykyongelmien hallinta etenkin mielenterveydellisten ongelmien ehkäisemiseksi, hoitamiseksi ja sairauslomalta työhön paluun tukemiseksi edellyttää panostamista työyhteisöllisiin kysymyksiin niin työterveyshuollolta kuin työpaikoiltakin. Työpaikkatasolla tarvitaan kuitenkin yhteistyössä tapahtuvaan työskentelyyn soveltuvia menetelmiä ja toimintamalleja, joita voidaan hyödyntää yleisesti työterveyshuollossa. Tällä hetkellä toiminta perustuu yksittäisten työterveyshuoltoyksiköiden ja työpaikkojen kiinnostukseen tarttua työyhteisöllisiin kysymyksiin.

Työpaikkatasolla tapahtuvan toiminnan vakiinnuttaminen työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyöksi vaatii sopimista siitä, mikä työyhteisöjen kehittämisessä kuuluu työterveyshuollon moniammatillisen asiantuntijuuden alueelle. Yhtenä kriteerinä voidaan pitää käsiteltävien asioiden liittymistä työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn. Työterveyshuolto ei voi sitoutua erittäin pitkäkestoisiin kehittämissankkeisiin. Suositeltavaa on, että työterveyshuolto toteuttaa tarvittaessa lyhyitä interventioita, joiden lähtökohtana on työpaikkaselvityksestä ja riskinarvioinnista saatu tieto, sen

analyysi ja terveydellisen merkityksen arviointi. Työyhteisön toimivuuden edistämistä työterveyshuollon toimintana tulee selkiyttää myös korvauskäytäntöjen näkökulmasta tarkasteltuna.

Työyhteisöjen toimivuuden edistäminen tulee ottaa huomioon sekä työterveyshuoltohenkilöstön pätevöittävässä että täydennyskoulutuksessa. Myös moniammatillisuuden vahvistaminen toimintatapana ja eri ammattiryhmien erityisosaamisen hyödyntäminen tukevat omalta osaltaan työterveyshuollon pyrkimyksiä vastata tämän päivän työelämän asettamiin haasteisiin etenkin työyhteisöillisissä, työterveyteen liittyvissä kysymyksissä.

Työkyvyn hallinta työvoiman ikääntyessä edellyttää myös makrotasolla työhyvinvointia tukevaa päätöksentekoa ja eri tahojen yhteisiä ponnisteluja työuran pidentämiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi.



## Lähteet

- Alasuutari, P. (2001) Laadullinen analyysi. Gummerus Oy, Jyväskylä.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Gould, R. & Grönlund, H. & Korpiluoma, R. & Nyman, H. & Tuominen, K. & Työkyvyttömyysasiain neuvottelukunta. (2007) Miksi masennus vie eläkkeelle? Eläketurvakeskuksen raportteja 1.
- Hakanen, J. (2004) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Helsinki.
- HIRES (2009) Yritysten uudelleenjärjestelyissä on huolehdittava henkilöstön terveydestä. Työterveyslaitoksen tiedote 43 (22.6.2009).
- Honkonen, T. & Lindström, K. & Kivimäki, M. (2003) Psykososiaalinen työkuormitus mielenterveyden häiriöiden etiologiassa. Duodecim 119 (14), ss. 1327–33.
- Janhonen, M. & Husman, P. (2006) Työterveyshuollot ja työelämän muutos – pohdintoja työterveyshuollon roolista työyhteisöjen kehittäjänä. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 29. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kivimäki, M. & Honkonen, T. (2004) Työn vaikutus mielenterveyteen. Työterveyslääkäri 22 (3): 362–364.
- Kivistö, S. & Kallio, E. & Turunen, G. (2008) Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 33. Helsinki.
- Lewin, K. (1948) Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics. New York: Harper & Brothers.
- Loppela, K. (2004) Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Acta Universitatis Tamperensis 1003. Tampere.
- Menckel, E. & Thomsson, H.: What is workplace health promotion? A Swedish perspective. Arbetarskyddsnämnden, Stockholm 1997.
- Murray, C.J.L. & Lopez, A.D. (1997) Global mortality, disability, and the contribution of risk factors: Global Burden of Disease. Lancet. 349, pp. 1436–42.

Mäkitalo, J. (2005) Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 837. Oulu.

Oksanen, T., Vahtera, J., Kouvonen, A., Virtanen, M., Linna, A., Elovainio, M., Pentti, J. & Kivimäki, M. (2008) Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa: Vaikutukset mielenterveyteen ja depression ilmaantuvuuteen? Työterveyslaitos.

Palmgren, H., Jalonen, P., Jurvansuu, H., Kaleva, S. & Tuomi K. (2008) Tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus (TANO) työterveyshuolloissa. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 35. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ranki, A. (2000) Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Acta Universitatis Tampereensis 775. Tampere.

Rautio, M. (2004) Muuttuva työelämä haastaa työterveyshuollon kehittämään menetelmiään ja osaamistaan. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Multiprint Oy. Helsinki.

Saarelma-Thiel, T. (2005) Hyvinvointia rakennetaan yhdessä – miksi eri toimijat ovat mukana. Julkaisussa: 52. Työterveyspäivät 25.–26.10.2005. Helsinki: Työterveyslaitos; 2005, s. 127–130.

Schein, E.H. (1998) Process Consultation. Addison-Wesley series on organization development. Reading, Mass. Addison-Wesley.

Siltala, J. (2007) Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivalttioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Otava. Helsinki.

Stewart, W.F. & Ricci, J.A. & Chee, E. & Hahn, S.R. & Morganstein, D. (2003) Cost of lost productive work time among US workers with depression. JAMA 289, pp. 3135–44.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

Turunen, H. & Tossavainen, K. & Sormunen, M. & Saaranen, T. (2008) Osallistava toimintatutkimus terveyden edistämisessä – lapsen terveysoppiminen kodin ja koulun tukemana. Hoitotiede, vol. 20:6, ss. 407–415.

Ustün, T.B. & Ayuso-Mateos, J.L. & Chatterji, S. & Mathers, C. & Murray, C.J. (2004) Global burden of depressive disorders in the year 2000. Br J Psychiatry. 184, pp. 386–92.

Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (2002) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino Oy. Helsinki.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P. & Ferrie, JE. (2004) Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: A 10-town prospective cohort study. *Br Med J* 2004; 328: 555–557.

Väänänen, A. (2005) Psychosocial determinants of sickness absence. A longitudinal study of Finnish men and women. *People and Work Research Reports* 67.

Väänänen, A., Koskinen, A., Joensuu, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Kouvonen, A. & Jäppinen, P. (2008) Lack of predictability at work and risk of acute myocardial infarction: An 18-year prospective study of industrial employees. *American Journal of Public Health*, 98: 2264–2271.

Ylikoski, M. (1993) Työyhteisö muutosmurroksessa – Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Ylöstalo, J. & Jukka, P. (2008) Työolobarometri lokakuu 2007. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 16/2008.

---

---

## Kriittisyys työelämän tutkimuksessa

**Sanna Laulainen & Anneli Hujala**

Kuopion yliopisto, terveyshallinnon ja -talouden laitos

Työelämän tutkimuksessa tarvitaan kriittistä näkökulmaa avaamaan silmiä tunnistamaan usein itsestään selvänä pidettyjä perusoletuksia, joita liittyy työelämän keskeisiin kysymyksiin kuten työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja laatuun. Ovatko esimerkiksi työn laadun ja elämänlaadun diskurssit vain uusi tapa hyödyntää työntekijää? Millaista työntekijän ja johtajan identiteettiä laatupuhe tuottaa? Piilotetaanko valta ja tehokkuus hyvinvoinnin vaatteisiin?

Uusinnammeko työelämän tutkimuksessa tietoisesti tai tiedostamatta vanhoja totuuksia vai puemmeko niitä vain uusiin kuoseihin? Olemmeko kuuroja sille mitä tutkimuksemme tuottavat, näemmekö vain sitä mitä haluamme katsoa? Paljastamalla perusolettamuksiamme ja valintojamme tulemme tietoisiksi siitä, mitä tutkimuksellamme tuotamme. Jaettujen esimerkkien kautta voimme yhteisesti innostua ja oppia kriittisemmiksi tieteentekijöiksi.

Kriittinen työelämän tutkimus pyrkii vastaamaan edellä esitettyihin kysymyksiin ja antamaan siten uusia näkökulmia tarkastella työelämää ja sitä määrittäviä ilmiöitä. Esimerkiksi kriittinen johtamistutkimus<sup>29</sup> haastaa perinteisen valtavirtana olevan managerialismin ja tarjoaa organisaation kehittämisen vaihtoehdoksi esimerkiksi yksilön aktiivista osallistumista, dialogisuutta, yhteisöllisyyttä ja hierarkian madaltamista.

Työelämän tutkimuspäivien Kriittisyys työelämän tutkimuksessa -työryhmässä esitettiin teoreettisia ja empiirisiä puheenvuoroja, joissa avattiin kriittisyyden verhoa esittelemällä ja kyseenalaistamalla omia tieteenfilosofisia, teoreettisia, metodisia ja tieteenalasidonnaisia valintoja. Esitykset käsittelivät työelämän historian tutkimusta, osaamisen käsitettä, kriittistä realismia työelämän ja opettajan työn tutkimuksen taustafilosofiana, naisten asemaa työelämän murroksessa sekä tietoa, tiedon puutetta ja reflektiivisyyttä.

Kuten esityksissä havainnollistettiin, kriittisen näkökulman edustajan on tärkeää olla kriittinen myös omaa näkökulmaansa kohtaan. Kriittinen ja emansipatorinen tiedonintressi voi myös syödä itse itseään jos jäädään pyörimään kurjuuspuheen

---

<sup>29</sup> Ks. esim. Alvesson, Mats & Bridgman, Todd & Willmott, Hugh (2009) The Oxford Handbook of Critical Management Studies. Oxford University Press, Oxford.

kehälle. Kenen asiaa itse asiassa ajetaan, jos seisotaan heikomman osapuolen puolella? Entä voiko esimerkiksi johtaja tai vallan pitäjä olla heikompi osapuoli?

Kriittinen työelämän tutkimus monipuolistaa kuvaa työelämästä. Se nostaa esille vaiettuja, hiljaisia ääniä ja kyseenalaistaa itsestään selviksi muodostuneita dikotomioita kuten johtaja vs. työntekijä tai tehokkuus vs. hyvinvointi. Työelämän kehittämisen näkökulmasta negatiivisten epäkohtien esille nostaminen on tärkeää, mutta sen rinnalle tarvitaan myös positiivisia avauksia. Tulevaisuuden kriittinen työelämän tutkimus voisikin nostaa entistä enemmän esiin myös työelämän ja johtamisen myönteisiä puolia – kriittisessä hengessä.

## *Pohdintoja osaamisen käsitteen haasteista*

**Ulpukka Isopahkala-Bouret**  
Helsingin yliopisto



### **Johdanto**

Lähtökohtaisesti osaaminen voidaan määritellä henkilön, koulutuksen avulla tai muulla tavoin, hankkimaksi potentiaaliseksi kyvyksi toimia tietyssä ammatillisessa kontekstissa (Eraut, 1994). Osaamisesta on tullut monissa maissa merkittävä lähtökohta henkilöstön kehittämisessä sekä organisaatiotasolla, että kansallisesti (vrt. “national HRD policies”). Euroopan tasolla osaamislähtöisyys on valittu strategiaksi kansallisten koulutusjärjestelmien vertailtavuuden ja kilpailukykyisyyden lisäämiseksi. Muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta osaamisen käsitettä on kuitenkin harvoin paikannettu historiallisesti tai kulttuurisesti.

Tämän esityksen tarkoitus on hahmotella erilaisia osaamisen käsitteen ympärillä käytyjä keskusteluja ja tarkastella lähemmin osaamisen käsitteen alkuperää, perusteita ja päämääriä. Artikkelissa luodaan katsaus erilaisiin työelämässä ja koulutuksessa vakiintuneisiin osaamisen määrittelyihin. Artikkelin lähestymistapa on käsiteanalyttinen. Käsiteanalyysia käytetään tutkimuksen kohteena olevan käsitteen jäsentämiseen, siihen liitettyjen merkitysten ymmärtämiseen ja käsitteen kriittisten ominaispiirteiden tunnistamiseen (Puusa 2008). Tässä tapauksessa pyrkimyksenä on herättää keskustelua osaamisen käsitteeseen liittyvistä historiallisista kytköksistä, osaamisen käsitteen erilaisista käyttöympäristöistä, erilaisista tarkoituseristä ja poliittisista intresseistä.

Kriittistä orientaatiotani työelämä tutkimukseen on ohjannut Tara Fenwickin määritelmä kriitisestä henkilöstönkehittämisestä (eng. *Critical HRD*), sekä kriittinen diskurssianalyysi (ks. Liite 1).

### **Osaaminen ja taitavan työsuorituksen kuvaaminen**

Osaamisen käsite otettiin alun perin käyttöön yhdysvaltalaisessa yrityskonsultoinnissa jo 1970-luvulla tavoitteena suoritusten ja johtamistaitojen parantaminen (Delamare-Le Deist & Winterton 2005). Osaaminen yleistyi strategisen johtamisen käsitteenä 1990-luvulla erityisesti tietointensiivisillä aloilla (esim. Sveiby 1997). Osaamisen johtaminen ja osaamislähtöinen henkilöstöresurssien kehittäminen ovat tänä päivänä käytössä myös monissa suomalaisissa yrityksissä ja julkishallinnon organisaatioissa. Osaamisen käsitteen käyttökelpoisuus onkin nähty nimenomaan sen kyvyssä

rakentaa yhteys työelämän tarpeiden ja koulutuksen välille (van der Klink & Boon 2002, 6). Saman käsitteen avulla voidaan tarkastella sekä työelämässä tarvittavaa osaamista, että koulutuksen tuottamaa osaamista. Työelämän edustajien on oletettavasti luontevaa viestittää tarpeitaan osaamisen kielellä tehdessään yhteistyötä oppilaitosten kanssa.

Työelämän viitekehyksessä osaamisessa kiinnostaa ennen kaikkea työtehtäviin ja työtilanteisiin liittyvä suorituskky (performance). Norris (1991) nimeää kolme tutkimuksellista lähestymistapaa, joiden avulla hyvään työsuoritukseen liittyvää osaamista on tarkasteltu aiemmassa kirjallisuudessa (ks. myös Eraut, 1994). Behavioristisessa lähestymistavassa (McClelland, 1973) painotetaan menestyksekkään työssä suoriutumisen havainnointia ja sen määrittämistä, mitkä tekijät erottavat hyvät työntekijät heikommin suoriutuvista. Osaaminen nähdään yksilön opittavissa olevana tapana toimia, (erotuksena synnynnäisistä ominaisuuksista, kuten persoonallisuus ja älykkyys). Geneerisessä lähestymistavassa ideana on tunnistaa yleisiä valmiuksia (vrt. yleiset työelämävalmiudet), jotka selittävät hyvää suoriutumista erilaisista ammatillisista tekijöistä riippumatta. Yleiset valmiudet ovat laaja-alaisia ja niitä voidaan soveltaa erilaisissa työkonteksteissa. Kognitiivisessa lähestymistavassa huomio on älyllisissä toiminnoissa, tiedon käsittelyssä ja kognitiivisessa kehityksessä, joita taitava suoriutuminen edellyttää. Erityisesti asiantuntijoiden ja noviisien suoritusten erot kiinnostavat. Lähestymistapa on vaikuttanut myös sosio-konstruktivistisen oppimisteorian kautta osaamislähtöisen opetuksen kehittämiseen ja työssä oppimisen teoretisointiin (Mulder ym. 2007, 70).

Suomalaisen korkeakoulutuksen yhteydessä kognitiivinen lähestymistapa osaamisen määrittelyyn on ollut vallitseva. Esimerkiksi Raij:n (2000, 2003, ks. luku 2) määritelmässä osaaminen koostuu tiedon lajeista. Suomalaisessa asiantuntijan käsitteessä on perinteisesti korostunut asioiden tietäminen, mutta angloamerikkalaisen vaikutuksen myötä asiantuntijuuteen on liitetty myös oletus taitavasta suoriutumisesta ja taitojen hallitsemisesta (Tynjälä 2004; Isopahkala-Bouret, 2005 46). Korkeakoulutuksessa keskeisellä sijalla on omaksua alan tieteellistä ja/tai professionaalista tietoa. Tämän lisäksi korkeakoulutuksen tuottamassa osaamisessa pidetään tärkeänä ns. akateemisia taitoja eli teoreettista ajattelua, analyttisyyttä, kriittistä tiedon etsintää, ongelmanratkaisutaitoja jne.

Kuitenkin viimeaikaisessa osaamislähtöistä korkeakoulutusta koskevassa keskustelussa on nähtävissä pyrkimyksiä pois pelkästään tiedollisia valmiuksia korostavasta osaamisen tarkastelusta. Geneerinen lähestymistapa osaamiseen on vahvistunut korkeakoulutuksen tuottaman osaamisen määrittelyissä. Esimerkiksi Tuning-projektissa yleisiä työelämävalmiuksia määriteltäessä laajennettiin osaamisen kognitiivista painotusta kohti työyhteisön jäsenenä tarvittavaa osaamista (Tuning). Yleissivistys, alan perustietämys, kognitiivinen kyvykkyys ja ongelmanratkaisutaidot ovat toki mukana yleisten työelämässä tarvittavien valmiuksien määritelmässä. Geneerinen ja kognitiivinen lähestymistapa eivät näin ollen ole välttämättä toisiaan poissulkevia. Kuitenkin kognitiivisten taitojen merkitys on erilainen silloin kun ne määritellään alasta riippumattomiksi yleisiksi valmiuksiksi verrattuna siihen, kun ne nähdään alanspesifinä erityisosaamisena.

Myös behavioristinen lähestymistapa osaamiseen on nähtävissä eurooppalaisessa tutkintojen viitekehyksessä. Behavioristinen oppimiskäsityshän korostaa selkeitä ja mitattavia tuloksia. Tapa jolla osaamista määritellään erityisesti tavoiteltavien ”oppimistulosten” (learning outcomes) yhteydessä korostaa sitä, että opittua tietämystä tulee voida soveltaa niin, että se on havainnoitavissa jonkin toiminnon yhteydessä. Osaaminen tarkoittaa siis sitä, että pystyy ”demonstroimaan” omaa ymmärtämistään tai taitoaan tehdä asioita. Behavioristinen lähestymistapa ei korkeakoulutuksen viitekehyksessä tarkoita vain konkreettisen tekemisen osaamiseen keskittymistä, vaan se ennemminkin suuntaa yleisten ja kognitiivisten osaamisen määrittelyjen painotuksia suorituskeskeisiksi. Tietämyksen avulla on voitava operoida tehokkaasti yhteiskunnassa (Barnett 1994).

Delamare-Le Deist ja Winterton (2005) päätyivät esittämään osaamismäärittelyjä kartoittaneen tutkimuksensa pohjalta typologian, joka jäsentää kokonaisvaltaisesti osaamisen monia ulottuvuuksia (ks. taulukko 1). Mallissa osaamista tarkastellaan samanaikaisesti sekä yksilön, että ammattien/työn näkökulmasta. Se sisällyttää itseensä osaamisen ulottuvuuksina tietämisen, taidot ja käyttäytymisen. Näin ollen se on yhteensopiva kansainvälisesti ammatillisen koulutuksen kentällä vakiintuneen tiedot, taidot ja asenteet (knowledge, skills and attitudes, KSA) -jäsennyksen kanssa. Lisäksi se huomioi myös meta-kompetenssit muiden osaamisen ulottuvuuksien oppimisen mahdollistajana. Mallin avulla on pyritty myös määrittelemään eurooppalaisessa tutkintojen viitekehyksessä (EQF) käytetyille tiedot, taidot, pätevyys (knowledge, skills and competence, KSC) -typologialle teoreettisesti kattavat määritelmät (Winterton ym. 2005, 40–42). Mallia tulkiten ”tiedot” tarkentuvat kognitiiviseksi kompetenssiksi eli tietyllä alalla tarvittavaksi käsitteelliseksi tiedoksi ja ymmärrykseksi. ”Taidot” määrittyvät funktionaaliseksi kompetenssiksi eli ammatissa toimimisen edellyttämien toimintatapojen osaamiseksi. ”Pätevyys” määrittyy sosiaaliseksi kompetenssiksi eli yksilön taidoksi asennoitua ja käyttäytyä tilanteiden vaatimalla tavalla.

**Taulukko 1.** Kompetenssimalli (Delamare - Le Deist & Winterton)

	<b>ammatillinen kompetenssi</b>	<b>persoonallinen kompetenssi</b>
<b>käsitteellinen</b>	kognitiivinen kompetenssi	metakompetenssi
<b>operationaalinen</b>	funktionaalinen kompetenssi	sosiaalinen kompetenssi



## Osaamisen problematiikkaa

Osaamista käytetään yleisesti valmiiksi annettuna, neutraalina ja historiattomana käsitteenä. Vallitseva tapa puhua osaamisesta on olemukseltaan yleismaailmallista ja kontekstiriippumatonta. Osaamisen käsite muuttuu yllättävän vähän silloin kun sitä sovelletaan erilaisiin kansallisiin ja paikallisiin kehittämisen ja koulutuksen käytänteisiin (Jeris, Johnson, Isopahkala, Winterton & Anthony 2005). Usein myös osaamislähtöisen ajattelun soveltamista pidetään ennen kaikkea käytännöllisenä haasteena – kuinka määritellä työelämän tulevia osaamistarpeita, kuinka kuvata osaamistavoitteita kehittämissuunnitelmassa, jne.?

Osaamislähtöisyyden soveltamiseen liittyy kuitenkin käytännöllisten haasteiden lisäksi myös monenlaisia periaatteellisia ongelmia. Osaamisen käsitettä on arvosteltu mm. yksilökeskeisyydestä, behaviorismista, kontekstin huomiotta jättämisestä, sekä ylipäättään tiedon ja tietämisen välineellistämisestä. Talouden ja työelämän intressien on nähty ohjaavan osaamislähtöisyyden soveltamista kasvatuksellisten päämäärien sijaan. Kritiikki on kuitenkin ollut yllättävän vähäistä, eikä sillä ole ollut käytännössä vaikutusta siihen, miten laajasti osaamisen käsite on otettu erilaisten uudistusten keskeiseksi välineeksi.

Osaamispohjaisen ajattelun soveltamisessa yhtenä haasteena on yhteisen terminologian löytäminen, johon oman lisänsä tuo eurooppalaisessa yhteistyössä vieraskielisyys ja käännöstyön haasteet. Englanninkielinen sana ”competence/competency” voidaan kääntää suomeksi joko osaamiseksi tai pätevyudeksi asiayhteydestä riippuen. Toisinaan käytetään myös lainasanaa ”kompetenssi”. Kompetenssilla tarkoitetaan mm. koulutuksen tavoitteeksi asetettuja oppimisen tuotoksia (learning outcomes) osaamisen kielellä. Kompetensseilla kuvataan osaamista mahdollisimman tarkasti, osatekijöihin pilkottuna. Kompetenssin käsite siis ottaa haltuun sen, mikä osaamisessa on demonstroitavissa ja arvioitavissa olevaa. Kompetenssin käsite on tässä mielessä rajatumpi kuin arkikielessä laajalaisesti käytetty osaamisen käsite.

Todellinen haaste osaamislähtöisyyden soveltamisessa ei kuitenkaan ole vain kielellinen. Eronteko suomenkielessä osaamisen ja kompetenssin välillä voi toimia silloin kaikilla keskusteluun osallistuvilla on samansuuntainen käsitys näiden käsitteiden eroista. Todennäköisempää on kuitenkin se, että sanoja käytetään synonyymeina ja että vahvan osaamislähtöisen puhetavan vaikutuksesta osaamisesta tulee kompetenssia. Käsitys siitä, mitä osaaminen on ja millaista osaamista korkeakoulutuksen tulisi tavoitella, muuttuu. Kompetenssikuvauksiin sisältyvät vaatimukset selkeydestä, havainnollisuudesta, tuloksina ilmaistavuudesta ja yleisyydestä/sovellettavuudesta kontekstista toiseen, olettavat samalla, että kompetenssit ovat yksinkertaisia, joustavia ja saavuttavat kansallisen vaatimustason (Norris, 1991, 331). Osaamisen tarkastelu kapea-alaisuus, välineellistyy ja irtautuu kontekstisidonnaisista käytänteistä. Samalla, kompetenssin painoarvon kasvaessa, myös sellaisia asioita, joita ei ole ennen mielletty osaamisena (kuten eettisyys ja arvot), ryhdytään kuvaamaan osaamisen kielellä.

Kompetenssia on lähtökohtaisesti sellainen osaaminen, jolla on käyttöarvoa eli jota voi hyödyntää työelämän käytännössä. Voidaankin kysyä ohjaako osaamislähtöinen ajattelu suhtautumaan oppimiseen/koulutukseen välineellisesti? Muun muassa osaamislähtöisen korkeakoulutuksen kritiikki perustuu pitkälti siihen, että talouden/työelämän etujen nähdään yksipuolisesti ohjailevan korkeakoulutusta. Osaamislähtöisyyttä on syytetty opetussuunnitelmien muokkaamisesta (teollisuuden) työnantajien vaatimusten mukaisiksi ja ammatillisten erikoistumisopintojen pitämisestä tärkeämpinä kuin yleissivistäviä opintoja ja kriittisen ajattelun kehittämistä (Hyland 2006). Samoin alkuperältään behavioristisen osaamisen käsitteen soveltamisen on nähty johtavan väistämättä pelkistettyyn, ylhäältä annettuun ja jäykkään opetussuunnitelmaan (Hyland 2006). Filosofisessa mielessä osaamislähtöisyyden vastustus kiteytyy ajatukseen, että korkeakoulutuksen aikana tapahtuva osaaminen on lähtökohtaisesti avoin prosessi, jota ei voi rajata sarjaksi ennalta määriteltyjä oppimistuotoksia (Adams, 2004, 7). Osaamislähtöisyys asettuu tässä mielessä reflektiivisen ja avoimen asiantuntijuuden vastakohtaksi.

## **Kontekstuaalinen osaamisen tarkastelu**

Osaamisen käsite asettaa keskiöön yksilön kykyineen ja ominaisuuksineen. Yksilö nähdään irrallisena sosiaalisesta ja tehtäväkohtaisesta kontekstista, jossa hänen työsuorituksensa tapahtuu, vaikka todellisuudessa osaaminen on aina kontekstisidonnaista (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005). Yksilöllisiä ominaisuuksia painottava ja kontekstiriippumaton tapa kuvata osaamista onkin saanut kritiikkiä osakseen (mm. Jones & Moore, 1995). Osaamisen tarkastelun ei kuitenkaan tarvitse rajoittua vain yksilöön ja hänen suoritukseensa. Tulkinallisten metodologisten lähestymistapojen avulla tarkasteltuna osaaminen nähdään sen kontekstin funktiona, johon sitä sovelletaan (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005, 31). Esimerkiksi etnografiset tutkimukset pyrkivät kuvailemaan osaamista aina joistain todellisista, paikannetuista käytänteistä lähtöisin (Norris 1991). Osaamista tulisi määrittää kokonaisvaltaisesti ja kontekstualisoidusti; käsitykset osaamisesta ovat sosiaalisesti ja historiallisesti rakentuneita ja vallitsevien diskurssien määrittämiä (Garrick, 1998).

Kontekstuaalinen osaamisen tarkastelu tarkoittaa myös osaamisen määrittelyyn liittyvien intressien ja vallankäytön tarkastelua. Ellström (1998, 2001) on avannut omassa osaamista määrittävässä mallissaan niitä monimutkaisia yksilön ja työpaikan sekä työmarkkinoiden välisiä yhteyksiä, jotka vaikuttavat kaikki osaltaan siihen, mitä ”tietyissä kontekstissa” hyödynnettävä osaaminen tarkoittaa. Sitä mitä pidetään hyvänä suorituksena tietyissä tilanteissa tai kykynä saada tietty työ menestyksekkäästi valmiiksi määrittävät mm. tehtävän asettamat vaatimukset, sekä menestyksekkäälle toiminnalle tietyissä työyhteisössä asetetut kriteerit (Ellströmin 1998, 40). Pätevyyden arviointi riippuu aina osaltaan siitä, kuka arvioinnin tekee (Norris 1991). Osaamisvaatimukset ja arviointikriteerit eivät ole absoluuttisia, vaan saattavat vaihdella eri aikoina, eri maissa ja eri työnantajien kesken.

Osaamisen määrittely ei siis ole "neutraalia" toimintaa. Osaaminen ei ole puhtaan objektiivisesti ja rationaalisesti mitattavissa, vaikkakin pyrkimystä "näkyväksi tekemiseen" monissa osaamisen määritelmässä korostetaan. Osaamisvaatimukset ja arvioinnin kriteerit toimivat valikoinnin välineenä ja asettavat yksilöt eriarvoiseen asemaan suhteessa tavoiteltuun osaamiseen (vrt. Jeris & Johnson 2004). Osaaminen saattaa myös assosioitua tiettyihin stereotyyppisiin mielikuviin, jotka eivät perustu näyttöön ja tuloksiin. Tällaiset mielikuvat asettavat eri-ikäiset, eri sukupuolta, kansalaisuutta, rotua, jne. edustavat ihmiset eriarvoiseen asemaan työmarkkinoilla. Myös oppilaitoksia, koulutusohjelmia tai tutkintoja kohtaan voi syntyä ennakkoasenteita, jotka vaikuttavat siihen millaisena niistä valmistuvien osaamista pidetään. Tarkoituksenmukaista olisi tutkimuksen avulla tehdä näkyväksi ja kyseenalaistaa mahdollisia ennakkoluuloja ja vääristyneitä oletuksia.

Osaaminen voidaan nähdä välineenä, jonka avulla pyritään muuttamaan ratkaisevasti korkeakoulutusjärjestelmää ja korkeakoulutuksen käytäntöjä. Niinpä on syytä myös tarkastella "muutoksen työkalua" kriittisesti. Ei riitä, että kysytään toimiiko käsite annetussa kontekstissa, vaan tulisiko sitä ylipäättään käyttää, kun otetaan huomioon se sisältö ja päämäärät ja mitkä ovat käytön tahalliset ja tahattomat seuraukset (Jeris & Johnson 2004, 1109).

Liite 1.

### **Methodology: A Critical Approach**

My study is informed by what Fenwick (2004; 2005) calls a critical human resource development (HRD). It is an interest in being involved with an investigation of fair, equal, and just ways of developing human resources. Theoretical basis of critical HRD reflects critical social sciences, such as critical management studies and critically oriented organization studies, as well as critical pedagogy. The task of a critical HRD is to expose and challenge prevailing economic ideologies and power relations, and to reveal what HRD takes as unquestionable, normal, and right (Fenwick 2004: 229). Here, HRD does not refer just to a separate training and development function in a company; nor to HRD practitioners and their work, either. Instead, HRD is understood as a discursive practice that is spread throughout the organizations. As taken-for-granted practice, it exercises regulatory control of employees.

I have applied a discursive narrative analysis for the purposes of critical HRD. Discourse in a Foucauldian sense is a form of normalizing the conduct of an institution and about power that is circulating around and through institutions. Stress is on the way in which all practices are bound up in systems of knowledge that differentiate people in relation to cultural norms that constitute self-regulatory ways of knowing (Zipin 1998: 316). Discourse establishes what kind of a person one is entitled to 'be'; people are woven into discourse and they are speaking as the kind of person who is invoked by discourse (McLure 2003: 176). It is assumed that the prevailing HRD discourse regulates things professional employees can and must say and do and things they cannot and must not say regarding their leisure. It provides words, concepts, and forms of speech, which allow the construction of personal narratives in a certain way. Furthermore, as Garrick (1998a) reminds, contemporary HRD practice is governed by a multitude of often competing and contradictory discourses. Therefore, a critical analysis does acknowledge that employees' leisure can be positioned in complex and multiple ways regarding work and work-related learning.

## *Tiedon puute rakentavan kriittisyyden peruspilarina*

**Tapio Koivisto**

Valtion teknillinen tutkimuskeskus



Kriittisyys yhdistetään usein normatiivis-kriittiseen (marxilaiseen) teoriaan ja analyysiin kapitalistisesta yhteiskunnasta, työprosesseista, johtamisjärjestelmistä ja muista vastaavista epäsymmetrioista. Normatiivis-kriittinen lähestymistapa asemoi itsensä positivistisen ja rationalistisen lähestymistavan vastapooliin. Positivistinen ja rationalistinen lähestymistapa ovat puolestaan pyrkineet vaikuttamaan kehitykseen ”positiivisesti” erilaisilla kausaalisilla ja välittömään vaikuttamiseen perustuvilla interventioilla. Kummankin lähestymistavan ongelma on nykypäivänä siinä, että globaalissa, polysentrisessä maailmassa ei ole enää yhtä yksittäistä Arkhimedeeseen pistettä tai privilegioitua positiota, josta käsin yhteiskunnallisia systeemejä olisi mahdollista taylorisoida, rationalisoida tai kritisoida systeemin ulkopuolelta, ulkopuolisen tarkkailijan ja vaikuttajan positiosta. Maailmasta on tullut vääjäämättömästi polysentrinen, hyperkompleksinen maailmanyhteiskunta. Tässä kontekstissa rakentavalla (itse)kriittisyydellä sekä kyvyllä kommunikoida vertikaalisesti ja horisontaalisesti ongelmista ja ratkaisuista on aikaisempaa keskeisempi rooli.

Artikkelissa elaboroidaan käsitystä rakentavasta kriittisyydestä innovaatio-organisaatio- ja johtamistutkimuksen kontekstissa. Näkökulmaa pohjustetaan Alvessonin ym. artikkelin pohjalta. Tältä pohjalta kysymyksenasettelua laajennetaan yrityksiin ja organisaatioihin tietävinä järjestelminä. Miten kysymys rakentavasta kriittisyydestä tulisi nähdä jos lähdetään siitä, että myös yritykset ja organisaatiot ovat tietäviä systeemejä? Kysymyksenasettelu nostaa esiin paradoksin. Paradoksi deparadoksalisoidaan kääntämällä kysymyksenasettelu päälaelleen: kaikille yhteiskunnassa toimiville järjestelmille ja osapuolille yhteisenä nimittäjänä on tiedon puute ja operointi epävarmuuksilla. Juuri tämän takia on syytä olla kontaktissa, kommunikoida ja tehdä yhteistyötä. Tiedon puutteen pohjalta on mahdollista tehdä eronteko ”tietävien” ja ”älykkäiden” järjestelmien suhteen. Tietävät järjestelmät tietävät jotain. Älykkäät järjestelmät tietävät, että myös tietämyksen ulkopuolella on jotain.

Artikkelissa syvennetään käsitystä tietämisestä ja ei-tietämisestä distinktio-teoreettisen tietoteorian pohjalta. Kaikessa tietämisessä ja tietämyksessä on kyse systeemisidonnaisesta, systeemisesti (kulttuurisesti) tuotetusta ja tulkitusta tiedosta. Systeemisidonnainen tietämys on samalla epävarmaa, koska minkä tahansa järjestelmän ympäristö on aina kompleksisempi kuin järjestelmä itse. Tietoa tuotetaan tiedollisilla operaatioilla. Perustavia tiedollisia operaatioita ovat eronteot. Ensimmäisen asteen havaintoja on mahdollista täydentää toisentyypisillä ja toisen asteen havainnoilla. Juuri tämän takia esimerkiksi tutkijat ja käytännön yhteisöt voivat kommunikoida produktiivisesti ja uutta tietämystä tuottavasti.

Kriittinen reflektiivisyys määritetään artikkelissa kahtalaiseksi valmiudeksi: (i) kyvyksi ja mahdollisuudeksi tehdä havaintoja itsen ja ympäristön kehityksen ja jatkuvuuden kannalta kriittisistä ja huomionarvoisista virheistä ja puutteista sekä (ii) kyvyksi ja mahdollisuudeksi kommunikoida näistä havainnoista itselle ja muille asianosaisille efektiivisesti ja liityntäkykyisesti. Vasta tältä pohjalta voidaan puhua kriittisestä JA rakentavasta lähestymistavasta suhteessa olemassa olevaan tietämykseen. Konstruktivisuuden haaste ankkuroidaan spesifisti juuri kykyyn kommunikoida ongelmista ja ratkaisusta itselle ja muille asianosaisille efektiivisesti ja liityntäkykyisesti. Ajatusta konstruktivisesta ja kriittisestä lähestymistavasta elaboroidaan artikkelissa innovaatio- ja organisaatiotutkimuksen perustalta. Instituutioiden ja formaalien organisaatioiden ongelma on siinä, että niiden suhteen on vaikea kommunikoida virheistä ja ongelmista. Juuri tämän takia formaalien organisaatioiden toimintaan liittyviä puutteita on mahdollista ja mielekäästä kompensoida vertaisarviointiin perustuvien horisontaalisten luovuus-, innovaatio- ja vertaisverkostojen avulla.

## Johdanto

Kriittisyys yhdistetään usein normatiivis-kriittiseen (marxilaiseen) teoriaan ja analyysiin kapitalistisesta yhteiskunnasta, työprosesseista, johtamisjärjestelmistä ja muista vastaavista epäsymmetrisistä sosiaalisista systeemeistä ja suhteista. Normatiivis-kriittinen lähestymistapa työprosesseihin, johtamiseen, kontrollointiin ja muihin vastaaviin systeemiin epäsymmetrioihin asemoi itsensä positivistisen ja "rationalistisen" lähestymistavan vastapooliin. Positivistinen ja rationalistinen lähestymistapa ovat puolestaan pyrkineet vaikuttamaan kehitykseen "positiivisesti" erilaisilla kausaalisilla ja välittömään vaikuttamiseen perustuvilla interventioilla. Kummankin lähestymistavan osalta ongelmana on se, että globaalissa, polysentrisessä maailmassa ei ole enää yhtä yksittäistä Arkhimedeeseen pistettä tai privilegioitua positiota, josta käsin systeemejä olisi mahdollista "taylorisoida" "rationalisoida" tai "kritisoida" systeemin ulkopuolelta ja ulkopuolisen tarkkailijan ja ulkopuolisen vaikuttajan positiosta (Luhmann 1995)<sup>30</sup>. Maailma on muuttunut polysentriseksi ja samalla hyperkompleksiseksi maailmanyhteiskunnaksi (Qvortrup 2003). Tämä näkyy myöskin siinä, että on olemassa monta erilaista, osin yhteismitatonta lähestymistapaa kriittisyyteen ja reflektiivisyyteen (ks. tark. Alvesson et al. 2004). Joka tapauksessa on mielekäästä lähteä siitä, polysentrisessä, hyperkompleksisessa kontekstissa *rakentavalla kriittisyydellä* ja kyvyllä kommunikoida ongelmista ja ratkaisusta itselle ja muille vertikaalisesti ja horisontaalisesti on aikaisempaa keskeisempi merkitys. Monessa tapauksessa muutos lähtee liikkeelle itseä ja omaa identiteettiä koskevista ongelmista ja niiden rakentavasta ratkaisemisesta (vrt. Bateson 1972a).

---

<sup>30</sup> Historiallisesti tähän yhteiskunnan ulkopuolisen tarkkailijan ja vaikuttajan positioon ovat olleet pyrkimässä kirkko, politiikka ja tiede (Luhmann 1995).

## **”Joko-tai” -ajattelusta ”sekä-että” –ajatteluun**

Alvesson et al. (2004) ovat eritelleet yksityiskohtaisemmin postmoderneja reflektiivisen (reflexive) tutkimuksen suuntauksia johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kontekstissa. Postmodernius viittaa tässä yhteydessä suuntauksiin, joissa luovuttu vanhentuneista objektivistisista (representationistista) ja kartesiolaisista tietoteoreettisista perusoletuksista ja nojaututaan konstruktionistiseen käsitykseen tietämisestä ja tiedosta. Alvesson et al. (emt.) erottavat neljä reflektiivisen tutkimuksen suuntausta tai käytäntöä. Ensimmäistä he nimittävät destabilisoivaksi lähestymistavaksi (destabilizing practices), toista moniperspektiivisyyden lähestymistavaksi (multi-perspective practices), kolmatta moniäänisyyden lähestymistavaksi (multi-voicing practices) ja neljättä asemoitumisen lähestymistavaksi (positioning practices). Destabilisoivan lähestymistavan keskeisiä vaikuttajia ovat olleet erityisesti Foucault (1980) ja Derrida (1982). Moniperspektiivisyyden lähestymistavan juuret ovat muun muassa Kuhnin (1994) ja Rortyn (1991) sekä Burrelin ja Morganin (Burrell & Morgan 1979) tutkimuksissa. Moniäänisyyden lähestymistapa on hakenut inspiraationsa etnografisen tutkimuksen piiristä (esimerkiksi Clifford & Marcus 1986). Asemoitumisen lähestymistapa nojaa puolestaan muun muassa Latouriin ja Woolgariin (1979), Knorr-Cetinaan (1981) ja toimijaverkkoteoriaan (kokoavasti Belliger & Krieger 2006). Alvessonin et al.:n yhteenvetotaulukko reflektiivisistä lähestymistavoista on esitetty seuraavalla sivulla.

Sets of Reflexive Practice (Alvesson et al. 2004, 5)				
	<i>Destabilizing Practices</i>	<i>Multi-Perspective Practices</i>	<i>Multi-Voicing Practices</i>	<i>Positioning Practices</i>
Position relative to research	Outsider: making incursions across the borders of the research project	Outsider: above the research viewing it through juxtaposed paradigms	Insider: part of the research project, on a par with other subjects	Insider: part of the broad social landscape in which research is conducted
Focus on	Theory/epistemology	Vocabulary	Authorship	Social and political forces
Sources of inspiration	Foucault 1980; Derrida 1982	Kuhn 1970; Rorty 1979; Burrell & Morgan 1979	Hayano 1979; Bahktin 1981; Clifford & Marcus 1986	Latour & Woolgar 1979; Knorr-Cetina 1981a, 1981b
Examples	Arrington & Francis 1989; Cálas & Smircich 1991; Knights 1992	Hassard 1991; Alvesson 1996; Schultz & Hatch 1996	Jeffcutt 1994; Boje & Rosile 1994; Ellis & Bochner 2000	Callon 1986; Collins 1998; Hardy, Phillips & Clegg 2001
Means used	Opposing epistemological assumptions, deconstruction	Multiple paradigms, metaphors, vocabularies	Auto-ethnography, experimental writing	Actor network theory, laboratory studies
Key questions asked	What are the conditions and consequences of the construction of a theory or a “fact”?	What are the different ways in which a phenomenon can be understood? How do they produce different knowledge(s)?	How do we speak authentically of the experience of the Other? What is the relationship between Self and Other?	What is the network of beliefs, practices and interests that favour particular interpretations of knowledge?
Orientation	Oppositional: takes on “dangerous” research	Instructive/enlightening: takes on “incomplete” research	Divulging/enfranchising: positions research as a subject like any other	Revealing/exposing: recognises social and political forces in research
Identity of the reflexive research	Trouble maker, infiltrator, insurgent	Traveller, builder, bricoleur	Participant, confessor, artist	Networker, politician, adventurer-explorer
Paradox	Omnipotence: ends up being the “final” word using and epistemology which stresses there is no final word	Pantheism: ends up using a range of perspectives when grounds for choice are problematic	Narcissism: ends up drawing all attention to the researcher when trying to “downplay” the researcher	Heroism: ends up implying an astute researcher can negotiate system constraints while repudiating agency
Limits	Can only be used to undermine theory, difficult to use to develop theory	Nature of the way in which paradigms are juxtaposed remains highly contested	It is impossible to give everyone a voice (let alone an equal voice)	Solutions for navigating the research process are highly individualistic



Alvesson et al. (2004, 16-) jakavat nämä neljä lähestymistapaa kahteen perusosioon: D-tyypin ja R-tyypin reflektiivisiin lähestymistapoihin. Kirjain D tulee tälle ryhmälle luonteenomaisista termeistä ja käsitteistä: deconstruction, defense, declaiming, destabilizing & danger-warning. R-kirjain tulee toiselle ryhmälle tyypillisistä käsitteistä: reconstruction, reframing, reclaiming & re-presentation. Destabilisoinnin lähestymistapa ja asemoitumisen lähestymistapa ovat luokituksen mukaan kumpikin dekonstruktiiivisesti suuntautuneita D-tyypin lähestymistapoja. Moniperspektiivisyyden ja moniäänisyyden lähestymistavat ovat puolestaan rekonstruktiiivisesti suuntautuneita R-tyypin lähestymistapoja.

Tyypittelyjen ja erittelyjen perustalta Alvesson et al. (emt.) korostavat R-tyypin reflektiivisyyden ja D-tyypin reflektiivisyyden keskinäistä täydentävyyttä. Samalla he pyrkivät hahmottelemaan ”dialektisen” lähestymistavan suunta-viivoja. Dialektinen lähestymistapa linkittäisi R-tyypin ja D-tyypin lähestymistavat toinen toisiinsa.

*”Having differentiated among them, we suggest that reflexive researchers consider engaging in practices that create a dialectic between D-reflexivity and R-reflexivity. Moving between tearing down – pointing the weaknesses in the text and disarming truth claims – and then developing something new or alternative, where the anxieties of offering positive knowledge do not hold the researcher back.” (Alvesson et al. 2004, 18.)*

Tutkijat korostavat *produktiivisuuden* ja *uuden tiedon tuottamisen* merkitystä yhtenä keskeisenä reflektiivisen tutkimuksen kriteerinä.

*”Our criteria for successful reflexivity include whether it makes a productive difference – we believe some kind of tangible results should be demonstrated, such as ideas, concepts, challenges to conventional thinking, or suggestions for new research. Being productive does not necessarily mean being positive – negating or deconstructing ideas is a productive outcome. Going through the intimate relation between the researcher and their knowledge in a reflexive loop should, we believe, lead to some novel (re)descriptions, (re)interpretations or (re)problematizations that add some quality to the text and the results it communicates.” (Alvesson et al. 2004, 18.)*

Artikkelin loppupuolella tutkijat toteavat, että dialektinen kehitystyö on mielekästä aloittaa lähtökohtaisesti R-tyypin reflektiivisyyden piiristä unohtamatta kuitenkin dekonstrutiivisia tiedon tuottamiseen liittyviä varoituksia.

*”In emphasizing our affinity for R-reflexivity, it is incumbent upon us to also introduce a D-reflexive aspect and consider the dangers of our categorization. Despite our protestations that there is an open and diverse world of reflexivities – explicit or implicit – there is always an element of violence in ordering and fixing it.” (Alvesson et al. 2004, 19.)*

Alvessonin et al.:n analyysiä voidaan pitää monella tavalla ansiokkaana, ideoita herättävänä ja oikeansuuntaisena. Artikkelin anti R- ja D-tyypit yhdistävän, dialektisen lähestymistavan kehittäminen jää kuitenkin jossain määrin ”vaiheeseen” ja

vaille konkreettista, reaalista perustaa ja kiinnekohtaa. Artikkeliki keskittyy pääpainoisesti tieteen ja tutkimuksen *sisäisiin* diskursseihin ja lähestymistapoihin. Artikkelissa ei juurikaan paneuduta siihen tosiseikkaan, että myös tutkimuksen ja tiedejärjestelmän *ulkopuolella* on olemassa elämää, tietoisuutta, tietäviä systeemejä ja käytännön valintoja ohjaavaa tietämistä, informaatiota ja dataa. Artikkelissa ei toisin sanoen suhteuteta reflektiivisiä tai reflektiivistä lähestymistapaa koskevaa kysymystä kysymykseen tutkimuksen ja tiedejärjestelmän ulkopuolisista<sup>31</sup> tietävistä, havaintoja tekevistä ja tietoa tuottavista toimijoista ja systeemeistä. Esimerkiksi tiedon sosiologiassa on vähintään Bergerin ja Luckmannin (1967) ajoista alkaen lähdetty liikkeelle laajasta, koko yhteiskuntaa läpileikkaavasta arkitiedon ajatuksesta. Artikkelissa ei oteta kantaa siihen olennaiseen kysymykseen, mikä suhde R- ja D-tyypin dialektisella lähestymistavalla on arkisiin ajattelutapoihin, tietämisiin ja tietorakenteisiin esimerkiksi työorganisaatioissa, yrityksissä, yhteiskunnallisissa osajärjestelmissä (terveysjärjestelmä, talousjärjestelmä, oikeusjärjestelmä, kasvatusjärjestelmä jne.) tai maailmanyhteiskunnassa yleensä.

Itse asiassa on syytä asettaa radikaali kysymys: tulisiko R- ja D-tyypin dialektinen lähestymistapa ankkuroida jollain tavoin juuri *arkisiin tietämisiin ja tietorakenteisiin* eli lyhyesti sanoen arkitiedolliseen yhteyteen ja arkitiedon kontekstiin? Voisivatko juuri tiedejärjestelmän ulkopuoliset arkisen tietämisen rakenteet toimia tässä tiedollisessa hankkeessa jonkinlaisena arkhimedeen pisteenä? Tiedolla ja tietämisellä on ratkaiseva rooli esimerkiksi yritysten ja organisaatioiden päätöksenteossa (vrt. esim. Simon 1982), strategisten valintojen ja ratkaisujen teossa (Eisenhardt & Santos 2002), toimintaa ohjaavissa perustavissa kulttuurisissa oletuksissa (Schein 1989), toimiala- ja markkinaspesifien ”reseptien” kehityksessä (Spender 1989; Whitley 1992) sekä organisoinnin ja organisoitumisen prosesseissa yleensä (Weick 1979; Weick 1995; Weick & Roberts 1993; Weick et al. 2005).

Kiinnittäytyminen tieteen ulkopuolisiin yhteiskunnallisiin tietämisen muotoihin ja tietämisen tapoihin on ainakin siinä mielessä luontevaa ja mahdollista, että tiedejärjestelmä (Luhmann 1990) on yksi yhteiskunnan (Luhmann 1997) osajärjestelmistä ja että tiede, taide, talous (Luhmann 1989), oikeus ja muut vastaavat yhteiskunnalliset osajärjestelmät – samoin kuin yhteiskunta yleensä – ovat kaikki *merkitysvälitteisiä* eli merkitysten välityksellä operoivia järjestelmiä. Toisin sanoen kaikessa yhteiskuntatutkimuksessa on kyse tutkimuksesta *yhteiskunnan sisällä* eli tietämisten ja ei-tietämisten havainnoimisesta, kritiikistä ja uuden tiedon konstruoimisesta yhteiskunnan sisällä ja yhteiskunnan kontekstissa.

---

<sup>31</sup> Perinteisesti kysymys arkitiedon ja tieteellisen tiedon suhteesta on käsitelty ikään kuin ”norsunluutonista”. Toisin sanoen kysymyksenasettelu on lähtenyt liikkeelle tiedejärjestelmän autonomisesta asemasta yhteiskunnassa. Tästä näkökulmasta kysymys arkisista tiedon muodoista on kysymys, joka voidaan sivuuttaa ja siirtää esimerkiksi tiedonsosiologian kontolle. Yhteiskunnallinen tilanne on muuttunut tässä suhteessa monella tavalla. Yhtäältä akateeminen tutkimus on menettänyt vapausasteitaan esimerkiksi projekti- ja tilaustutkimukselle. Toisaalta yhteiskunta on ”tietoyhteiskuntaistunut” monella tavalla. Tässä kontekstissa tiedon tuottamisen ”tapa I” on alkanut näyttää syrjäytymässä olevalta mallilta ja ”tapa II” sen (osin) korvaavalta mallilta (ks. tark. Gibbons et al. 1994; Nowotny et al. 2000).

## Kysymyksenasettelun ankkurointi yritysten ja organisaatioiden johtamisen ja kehittämisen kysymyksiin

Kytkeytyminen tutkimuksen ja tiedejärjestelmän ulkopuolisiin arkisen tietämisen muotoihin ei itsessään ole aivan yksinkertainen kysymys. Esimerkiksi voidaan ottaa se, että tutkija (esimerkiksi minä) pyrkii luomaan kontaktin *tiettyyn* spesifiin, toiminnassa olevaan organisaatioon (yritykseen, yhteisöön, laitokseen) konkreettista organisaatiotutkimusta orientoivien konseptien pohjalta ja niiden välityksellä. Kuten Morganin (1986) tutkimus osuvasti osoittaa, organisaatiota on mahdollista lähestyä monen eri metaforan puitteissa ja välityksellä. Selvää joka tapauksessa on, että metafora muokkaa sekä lähestymistapaa että tutkimuksen tuloksia merkittäväällä tavalla. Kyseinen spesifi kohdeorganisaatio on mahdollista käsittää vähintään kahdeksalla eri tavalla:

- kysymys on "koneesta" tai koneenkaltaisesta järjestelmästä (organization as machine) tai
- kysymys on elävän organismin kaltaisesta järjestelmästä (organization as organism) tai
- kysymys on aivojen kaltaisesta järjestelmästä (organization as brain) tai
- kysymys on kulttuurisesta muodostelmasta (organization as culture) tai
- tiettyjen intressiryhmien hallitsemasta ja/tai eri intressien keskinäiseen yhteensovittamiseen perustuvasta poliittisesta koalitiosta ja järjestelmästä (organization as political system) tai
- kyseessä on "psyhyen vankila" tai vastaavan kaltainen systeemi (organization as psychic prison) tai
- jatkuvassa muutoksessa ja tulemisen tilassa (becoming) olevasta järjestelmästä (organization as flux and transformation) tai
- hallinnan ja herruuden välikappaleena toimivasta järjestelmästä (organization as instrument of domination).

Mikä näistä vaihtoehtoista olisi lähimain oikea tai edes oikeansuuntainen? Tai käänteisesti: mikä näistä käsityksistä on vähiten väärä tai vähiten harhaanjohtava? Ovatko kaikki suuntaa-antavat käsitykset omalla tavallaan oikeansuuntaisia? Mihin käsitykseen esimerkiksi organisaation oppimista, työolosuhteiden kehitystä, johtamista tai muuta vastaavaa kysymystä käsittelevässä konkreettisessa tutkimuksessa tulisi nojautua? Lähdenkö siitä, että kysymys on koneesta, joka voidaan hajottaa osiinsa, rasvata ja korjata? Aloitan korjaustyöt siitä, että vaihdan ensiksi "ohjausyksiköt" eli organisaation päätöksentekojärjestelmän, johtamisjärjestelmän ja kulttuurin? Vai onko erilaiset yleistyksiset ja tyypitykset "yrityksestä" ja "organisaatiosta" syytä hylätä metafyyysisinä ja tarpeettomina ja keskittyä sen sijaan konkreettisiin empiirisiin havaintoihin konkreettisessa toimistossa, tehtaassa tai työpaikalla? Onko mielekkäämpää keskittyä kuvaamaan ihmisten havaittavissa ja kuultavissa olevia tekemisiä, käsityksiä ja puheita? Tosin tässäkin tapauksessa saattaa herätä epäily siitä, että kuullut puheet ja tehdyt havainnot ovat jollakin tavalla yhteydessä ja sidoksissa *kontekstiin* eli kulloiseenkin erityiseen yritykseen ja/tai organisaatioon. Vastaavasti saattaa herätä ajatus siitä, että kuultu ja nähty on tyypillistä juuri tälle työpaikalle ja että toisella työpaikalla olisi

mahdollista kuulla ja nähdä ainakin jossain määrin toisenlaisia tarinoita. Esimerkiksi työturvallisuuden kehittäminen voi olla yhdessä organisaatiossa ”jokseenkin mahdotonta” ja toisessa organisaatiossa ja kontekstissa ”erittäin tärkeää ja oleellista” (vrt. Koivisto 1993). Yksi yritys muistuttaa tiettyä ajankohtana ”mielen vankilaa” ja toinen pikemminkin ”aivoja”. Tilanne saattaa olla monella tavalla erityyppinen kun näihin yrityksiin palataan esimerkiksi kahden vuoden päästä edellisestä interventtiosta. Tässä tapauksessa herää ajatus, että on ehkä mielekästä hylätä ajatus jostakin kiinteänä ja pysyvänä säilyvästä ontologisesta ”olemuksesta” ja oliosta. Yritykset ja organisaatiot ovat sitä mitä ne ovat omien erontekojensa, omien kulttuuriensa, omien historioittensa, omien ajatustottumustensa ja omien – pitkälti itse muovaamiensa – toiminta-ympäristöjensä mukaisesti. Esimerkiksi lääkäreillä on kiire, koska on niin paljon potilaita. Ja potilaita on niin paljon koska moderni koululääketiede ja erityisesti media ovat opettaneet ihmisille, että ”terveyden”, ”terveellisyyden” ja erityisesti ”sairauden” arviointi on jokseenkin mahdotonta (arkijärkisesti) ilman asiantuntevaa lääketieteellistä tutkimusta ja tietämystä.

## Paradoksi ja oletusten korjaaminen käänteisiksi

Niklas Luhmannin (1995, 178) mukaan on mielekästä toimia seuraavan perusperiaatteen mukaisesti. Jos on olemassa monia vaihtoehtoisia näkemyksiä ja tulkintoja kohteena olevasta (autopoieettisesta, havaintoja tekevästä) systeemistä tai systeemisestä vuorovaikutusyhteydestä, on mielekästä lähteä liikkeelle kohdejärjestelmän *omista*, muun muassa itseä ja ympäristöä koskevista käsityksistä<sup>32</sup>. Jos kysymys on itsensä ja oman identiteettinsä itse tuottavasta ja uusintavasta kognitiivisesta systeemistä, on mielekästä lähteä liikkeelle järjestelmän *omiin itseä ja ympäristöä koskevista eronteista*.

*”Observation is merely the management of a distinction – for example, that between system and environment. It is not a specialized operation for acquiring knowledge, not analysis. In this sense, all the systems with we deal are capable of self-observation. When one observes such systems, one can grasp how they manage the distinction between system and environment within themselves. (...) It would seem () reasonable to require that a scientific theory (intervention, co-operation, co-creation, etc. TK) brings its own observation schema into congruence with the one at work in a system itself, and thus identify the system in agreement with its own way of doing so.” (Luhmann 1995, 178; allev. TK.)*

Tätä lähtökohtaa voidaan pitää kaiken ”ymmärtävän”, reflektiivisen ja toisesta tietävästä järjestelmästä tietoisesta tutkimuksellisen lähestymistavan peruspremissinä. Ongelma syntyy siitä, että tämä lähtökohta johtaa *paradoksiin*. Jotta voidaan eritellä ja käsitellä kriittisesti ja rakentavasti esimerkiksi kysymystä organisaation johtamistavasta ja sen kehittämistarpeista, on oltava orientoiva käsitys

---

<sup>32</sup> Yksinkertaistetusti asia voidaan esittää seuraavasti: jos järjestelmä esittää itsensä esimerkiksi tutkimusta tekeväksi systeemiksi, on mielekästä lähteä ainakin lähtökohtaisesti siitä, että kysymys on tutkimusta tekevästä systeemistä. Toisin sanoen on syytä lähteä siitä, että tällä identiteetin määrittelyllä on reaalista merkitystä järjestelmän toiminnassa ja toiminnalle.

organisaation johtamisen mahdollisuuksista. *Toisaalta* jos halutaan käsitellä kysymystä organisaation johtamisesta rakentavasti ja avoimesti, ei ole mahdollista sitoutua ennalta määrättyyn ja ennalta annettuun käsitykseen organisaation johtamisen mahdollisuuksista ja potentiaalisista optioista. Jälkimmäinen rajoite on mielekäs muun muassa siksi, että orientoivat ennakkokäsitykset saattavat olla itsessään kahlitsevia ja että faktisesti kohdeorganisaatiossa saattaa jo olla olemassa kehittyneempi, täsmällisempi, realistisempi tms. käsitys tutkimuksen kohteena olevista ongelmista ja niiden ratkaisemisesta. Kysymyksenasettelusta riippuen paradoksi on mahdollista muotoilla monin eri termein. Esimerkiksi jos lähdetään liikkeelle riskien hallinnan ongelmasta, paradoksi säilyy mutta sisällöllinen kysymyksenasettelu on hieman toinen.

Merkille pantavaa on, että ongelmaksi tämä kysymys voi muodostua vasta siinä tilanteessa kun tähän paradoksiin suhtaudutaan vakavasti, itsekriittisesti ja reflektiivisesti (Lewis 2000; vrt. Alvesson et al. 2004). Tutkijan spontaanin tekemisen, toiminnan ja urakehityksen suhteen tämä kysymys ei välttämättä nouse miksikään erityiseksi ongelmaksi, koska koko kysymys on suhteellisen helppo sivuuttaa ja ratkaista käytännössä:

- Tutkija voi pyytää audienssin kohdejärjestelmään/-järjestelmiin ja yrittää tulkita kysymystä organisaation johtamisesta hermeneuttisesti oman esiymmärryksensä perusteella.
- Tutkija voi suuntautua tekemään "grounded theory" -tyyppistä tutkimusta ja kehittää mind map -kuvioita organisaation johtamisesta empiristisesti ja aineistolähtöisesti.
- Tutkija voi keskittyä teoreettiseen tutkimukseen ja yrittää laajentaa näkemystään johtamisteoreettisista diskursseista ja vaihtoehtoisista tavoista käsittää "johtaminen" ilman välitöntä vuorovaikutusta tutkimaansa sosiaaliseen järjestelmään.

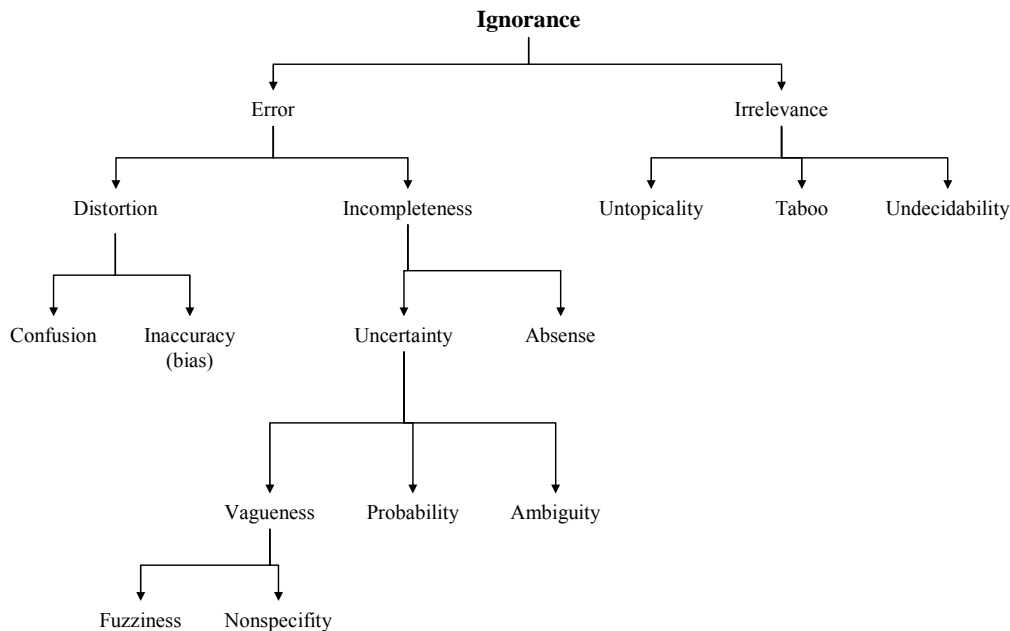
Haastavinta on kuitenkin yrittää selvittää tämä paradoksi rakentavasti ja (itse)kriittisesti ja siten että ei mennä siitä, missä "aita on matalin". Lewis (2000) puhuu tässä yhteydessä transsendentaalista ratkaisusta. Samalla on kuitenkin syytä huomata, että kysymys on merkittäviä riskejä sisältävästä tilanteesta ja haasteesta. Operointi paradoksien kimpussa ja paradoksien avulla tarkoittaa leikkimistä tulella. Seurauksena voi olla joko oppimisen merkittävä nopeutuminen ja/tai oppimisen merkittävä hidastuminen tai pysähtyminen (Lewis 2000; Lewis & Dehler 2000). Pahimmassa tapauksessa operointi paradokseilla näkyy päättämättömyytenä, toimintakyvyttömyytenä ja jopa häirintyneenä egona (ks. tark. Bateson 1972b).

Tässä yhteydessä en aio syventää sen enempää analyysiä johtamiseen tai uuden tiedon tuottamiseen liittyvistä paradokseista (ks. tark. Quinn & Cameron 1988; Quinn 1988; Denison et al. 1995; Lewis 2000; Lewis & Dehler 2000; Clegg et al. 2002; Allard-Poesi 2005; Lado et al. 2006). Sen sijaan deparadoksalisoin edellä esitetyn paradoksin "zeniläisellä" ja itse itsessään paradoksaalisella tavalla (vrt. Bateson 1972b, 208). Edellä perustavana lähtökohtana oli se, että sekä tutkija että käytännön yhteisö tai systeemi ovat kumpikin *tietäviä*, havaintoja tekeviä ja tietoa tuottavia järjestelmiä. *Nyt käännän kysymyksenasettelun ja koko kysymyksenasettelun*

*taustalla olevat perusoletukset päälaelleen:* kumpaakin näistä järjestelmistä ja osapuolista voidaan pitää *ei-tietävinä* järjestelminä. Kummallekin järjestelmälle ja osapuolelle on olennaista ja yhteistä se, että ne joutuvat operoimaan *epävarmuuksien, epäselvyyksien, tiedon puutteen ja ei-tietämisen avulla ja olosuhteissa*. Ero on ennen kaikkea se, että toinen (tutkija) ei tiedä sitä, minkä toinen (yritys) tietää ja tämä toinen (yritys) ei tiedä kaikkea sitä minkä toinen (tutkija) tietää. Tutkijalla voi olla vertailevaa teoreettista, metodista ja empiiristä tietämystä *monista* erilaisista organisaatioista. Johtajalla, muilla organisaation jäsenillä ja organisaation asiakkailta voi olla sen sijaan syvällistä tietämystä juuri tämän *kyseisen organisaation* toiminnasta. Olennaista on, että kysymyksenasettelun muuntaminen konstruktiviseksi ja kriittiseksi edellyttää poisoppimista perinteisistä ”representationistisista” tiedon ja tietämisen käsitteistä ja huomion kiinnittämistä siihen, että monimutkaisessa ympäristössä tietäminen on aina epävarmaa ja ennen kaikkea tiedon puutteisiin (Smithson 1989) ja ei-tietämiseen perustuvaa.

Epävarmuudessa ja tiedon puutteessa (ignorance) on itsessään kyse monitahoisesta ja monitasoisesta ilmiöstä ja ilmiöavaruudesta (Smithson 1989). Perustavasti kysymys on siitä, että tiedon tuottaminen ja ei-tieto kytkeytyvät erottamattomasti toinen toisiinsa ja että uusi tieto tuottaa sivutuotteenaan jatkuvasti epävarmuutta ja ei-tietoa (ks. tark. Luhmann 2002). Lääketieteen ja fysiikan kehitys ovat tästä hyviä esimerkkejä: mitä enemmän tutkitaan, sitä enemmän tiedetään tiedon puutteita. Tämän perustavan tiedon tuottamiseen liittyvän dualiteetin (vrt. Reed 1997) lisäksi tiedon puutteiden ja epävarmuuksien ilmiömaailmaan on mahdollista sisällyttää vähintään seuraavia osaelementtejä (Smithson 1989):

- irrationaaliteetit ja paradoksit
- matemaattisten järjestelmien ja laskelmien epävarmuudet ja epätarkkuudet, tilastolliset epätarkkuudet, todennäköisyyksien epätarkkuus, epävarmuus ja epäluotettavuus
- käytettävän kielen epätarkkuudet, kielelliset epätarkkuudet
- sosiaaliin konteksteihin liittyvät tiedon puutteet ja epävarmuudet (A ei tiedä, mitä B, C, D jne. tietää)
- epävarmuudet jotka johtuvat ympäristön ylikompleksisuudesta, rajallinen tiedonkäsittelykyky ja rajallinen kyky tai mahdollisuus tehdä rationaaleja laskelmia ja ratkaisuja
- sosiaalisesti tuotetut tiedon puutteet ja epävarmuudet
  - kontrolliin ja valtarakenteisiin kytkeytyvät epävarmuudet
  - goffmannilaiset ”näyttämöllisesti” tuotetut epävarmuudet (roolit, näyttämöt, etu- ja taka-alueet jne.)
- tabut, ei-päätettävissä olevat asiat (undecidability) ja höllynpöly (nonsense).



Kuva 1: Kuvaus tiedon puutteen dimensioista (Smithson 1989).

Tässä yhteydessä ei ole mahdollista syventää analyysiä kompleksisuuden ja epävarmuuksien osalta. Olennainen näkökohta tässä yhteydessä on se, että yhteiskunnallisessa kontekstissa juuri tiedon *puute* on perustava, eri osapuolten keskinäistä kommunikointia motivoiva tekijä (Luhmann 1997, 39–40). Esimerkiksi sillä, jolla ei ole tietoa reitistä, on motiivi kysyä neuvoa. Sillä, jolla on jo täydellinen tietämys alkujen alusta, nykytilanteesta ja tulevaisuudesta, ei ole mitään syytä olla kontaktissa kenenkään kanssa!

Tiedon puutteen perusteella on mahdollista luokitella sosiaalisten, tietoa tuottavien järjestelmien luokka (ainakin) kahteen perusjoukkoon<sup>33</sup>. Olennaista on, että kysymys on *sosiaalisista* systeemeistä (instituutioista) – ei ihmisistä. Ihmiset käyttävät hyväkseen sosiaalisia systeemejä (esimerkiksi oikeusjärjestelmää) ja sosiaaliset systeemit käyttävät hyväkseen ihmisiä esimerkiksi johtajina ja toimihenkilöinä. Tässä suhteessa on hyvä tehdä tarkka eronteko elävien ja ajattelevien ihmisten ja rooli-positioiden suhteen.

Ensimmäinen joukko koostuu *”tietävistä”* sosiaalisista systeemeistä. Oikeusjärjestelmää voidaan pitää tietävänä sikäli kun se kykenee erottamaan rikolliset teot ei-rikollisesta tekemisestä. Oikeusjärjestelmän sisäiset luokittelujärjestelmät ja

<sup>33</sup> Kolmas joukko koostuu jumalista. Jumalille on tyypillistä, että ne tietävät etukäteen kaiken kaikista mahdollisista eronteista ja erotteluista. Juuri siksi jumaliin on vaikea saada kontaktia. Jumalat tietävät jo etukäteen, että yhteydenpito muihin on loppujen lopuksi jokseenkin turhaa – tai ainakin itsen kannalta turhauttavaa.

tiedonhallintajärjestelmät voivat olla sinänsä hyvin monimutkaisia. Tietäville sosiaalisille systeemeille on tyypillistä, että ne *tietävät jotain*.

Toinen joukko koostuu ”*älykkäistä*” systeemeistä. Älykkäille sosiaalisille systeemeille on tyypillistä, että ne tietävät jokin ja sen, että *myös tämän tietämisen ulkopuolella on jotain*. Älykkäät järjestelmät kykenevät oppimaan virheistään ja kysymään neuvoa tietäviltä ja muilta älykkäiltä systeemeiltä. Parlamentaarista järjestelmää voidaan pitää *älykkäänä järjestelmänä*, joka koostuu *tietävistä ihmisistä* (Willke 2001). Parlamentaarisen järjestelmän älykkyys on sisäänrakennettu siihen oletukseen, että nykyinen politiikka on monien vaihtoehtoisten policyjen yksi osajoukko. Lisäksi parlamentaarinen järjestelmä osaa kysyä asiassa neuvoa neljän vuoden välein äänioikeutetuilta ihmisiltä. Yliopistolaitos on päinvastoin tyypin-esimerkki *tietävästä* systeemistä, joka koostuu *älykkäistä ihmisistä*. Tieteelliset kysymyksenasettelut ovat muuttuneet radikaalisti viimeisen kahdensadan vuoden mittaan. Yliopistolaitos on pysynyt saman ajan käytännössä muuttumattomana (Willke emt.).

## Havainnoivien ja itseensä viittaavien järjestelmien teoriasta

Systeemiteoreettisen ja konstruktionistisen tietoteorian mukaan kaikki tietämys on *systeemisidonnaista* ja *systeemisesti (kulttuurisesti) tulkittua* tietämystä (Luhmann 1995). Kaikki tiedetty on *jonkun tietämää* (Von Foerster 1981, 1984). ”Systeemi” voi olla yksittäinen ihminen (psykykkisenä järjestelmänä), ryhmä, organisaatio, yhteiskunnallinen osajärjestelmä (media, tiedejärjestelmä, oikeusjärjestelmä, talous jne.) tai maailmanyhteiskunta itsessään. Systeemisidonnainen tietäminen ja tietämys on aina jollakin tavalla, jollakin keinoin ja jollakin menetelmin *tuotettua* ja konstruoitua tietämystä ja tietoa. Esimerkiksi moderni käsitys fysikaalisesta todellisuudesta on modernin fysiikan, fyysikoiden ja fysiikan tutkimuksen tulosta. Systeemisidonnainen tietämys on aina samalla myös *epävarmaa* tietoa, koska minkä tahansa järjestelmän ympäristö on väistämättä kompleksisempi suhteessa systeemiin itseensä (Luhmann 1995; Ashby 1958). Hyperkompleksisessa kontekstissa myös tiedon oikeellisuuden ja adekvaattisuuden kriteerit ovat epäselviä (ambiguous).

Ajatus tietämisen ja tietämyksen systeemisidonnaisuudesta poikkeaa radikaalisti perinteisistä kartesiolaisista ja representationistisista tietoon liittyvistä käsityksistä. Perinteisen representationistisen (Rorty 1991) tietoteorian mukaan tietäminen viittaa ulkoisen, objektiivisen todellisuuden ”heijastamiseen” ja representointiin. Todellisuus on tietämisen suhteen ennalta annettu, säädetty ja määrätty (vrt. Varela et al. 1991; Aadne et al. 1996). Tietämys kuvastaa, heijastaa ja representoi enemmän tai vähemmän totuudenmukaisesti ennalta annettua todellisuutta ja maailmaa. Perimmäinen tietoteoreettinen premissi ja periaate on se, että todellisuus on kaikkien *merkityksellisten* piirteittensä ja ominaisuuksiensa suhteen ennalta annettu, säädetty, ja määrätty. *Periaatteessa* todellisuutta ja sitä koskevia havaintoja ei tarvitse *merkityksellistää*, ”säättää” (enact), käsittää tai määrittää minkään erityisen *tiedollisen operaation* avulla. Perinteisen kartesiolaisen mallin mukaan todellisuus itsessään (”objektiivinen” tieto) ja todellisuutta koskevat *tulkinnat*



(tietäminen, näkemykset, kokemukset, havainnot ja käsitykset "subjektiivisessa" mielellä) on erotettava periaatteessa (!) toisistaan. "Objektiivinen" todellisuus ja "subjektiivinen" tietäminen, objekti ja subjekti, oleminen ja tietäminen ovat *tämän näkemyksen* mukaan kaksi eri asiaa. Paradoksaalista tässä on se, että kysymys on selkeästi tietystä yhdestä, "subjektiivisestä" systeemi- ja aikakaussidonnaisesta näkemyksestä.

*Distinktioteoreettinen* käsitys tiedosta ja tietämisestä nojaa erontekoon järjestelmän ja ympäristön suhteen (Luhmann 1995). Tietämys ei kuvaa tai representoi todellisuutta sinänsä. Todellisuus itsessään on ylikompleksinen ja mikä tahansa havainto tai käsitys on tulos valikoivasta havainnoimisesta. Havainnot ovat erottamattomasti yhteydessä havaintojen tekijään ja havaintojen tekemisen tapoihin ja keinoihin (Von Foerster 1981). Havainnot muuttuvat merkityksellisiksi havaintojen tekijän valikoivan toiminnan ja tiedollisten operaatioiden välityksellä. Havaintojen tekeminen on mahdollista havainto-operaatioiden ja niiden pohjalta luotujen ja tuotettujen konstruktoiden eli käsitteiden, teorioiden, mallien jne. pohjalta (Luhmann 1995).

Distinktioteoreettisesti perustavia tiedollisia operaatioita ovat distinktiot eli eronteot (vrt. Spencer Brown 1972; Luhmann 1995, 2002; Seidl & Becker 2006; Baecker 2006; ks. myös Tsoukas 1996).

*"The act of indicating any being, object, thing, or unity involves making an act of distinction which distinguishes what has been indicated as separate from its background. Each time we refer to anything explicitly or implicitly, we are specifying a criterion of distinction, which indicates what we are talking about and specifies its properties as being, unity, or object."* (Maturana & Varela 1988, 40).

Drawing distinctions is the form of construction, i.e. the basic form-building, i.e. informing operation (Spencer Brown 1972; Luhmann 1995, 167). Its result is a "difference" which then can make a difference to the one who draws the distinction. Without drawing distinctions there would be no differences, and hence, no information.

Eronteot määrittävät havaintojen tekijälle todellisen ja mahdollisen maailman (Luhmann 2002). Havaintojen tekijä näkee sen, mitä hän käyttämiensä erottelujen avulla pystyy näkemään. Havaintojen tekijä ei kuitenkaan näe omaa näkemisen tapaansa eikä myöskään sitä, mitä hän ei omien erottelujensa avulla kykene näkemään. Eronteot ovat tiedon tuottamisen perusoperaatioita ja peruselementtejä ja samalla sen sokeita pisteitä ja kuolleita kulmia.

The central point is that *once you have drawn a distinction you cannot see the distinction that constitutes the observation*. You can only see one side of it, *not the other side and not the distinction itself* (Seidl 2003). The dependence of the observation on its distinction is latent (Luhmann 1991: latenttien rakenteiden havainnointi; tieteen tiede). The complete distinction with both its sides (the inside and the outside), can only be seen *from outside*. If you are inside the distinction you

cannot see the distinction; but getting out of the distinction means giving up the observation (Seidl 2003).

Ensimmäisen asteen havaintoja on mahdollista korjata, kompensoida ja balansoida toisen, kolmannen jne. asteen havaintojen avulla. Toisen asteen havaintojen (esim. Seidl 2003) kohteena ovat ensimmäisen asteen havainnot ja eronteot. Organisaatiotutkija voi tehdä havaintoja tietyille yritykselle tai organisaatiolle tyypillisten strategisten, kulttuuristen tms. erontekojen osalta. Toisen asteen havaintojen tulos voi olla vaikkapa se, että yrityksessä preferoidaan tiettyä potentiaalista teknologista ratkaisua toisen potentiaalisen ratkaisun sijasta. Toisen asteen havainnoinnin avulla on mahdollista nähdä ensimmäisen asteen havainnointiin sisältyviä sokeita pisteitä. Toisen asteen havainnoija voi nähdä, *mitä* ensimmäisen asteen havaintojen tekijä *ei* kykene näkemään ja hän voi nähdä sen, *että* ensimmäisen asteen havaintojen tekijä *ei* kykene näkemään jotakin huomionarvoista (Luhmann 1991: latenteista rakenteista). Toisaalta hän voi nähdä myös sen, että ensimmäisen asteen havaintojen tekijä *voi* nähdä sitä mitä näkee koska hän käyttää *tiettyä erityistä distinktiota eikä jotain toista*. Lisäksi hän voi nähdä myös sen, että *että* tämä voisi operoida myös *jonkin toisen distinktion* avulla. Toisin sanoen kysymys on kontingentista, *ehdollisesta*, aika-, paikka- ja kulttuurisidonnaisesta eronteosta. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että *myös joku toinen vaihtoehto olisi ollut mahdollinen*.

## Rakentava kriittisyys kaksiosaisena kyky- ja kontingenssikäsitteenä

Seuraavassa lähden siitä, että rakentava kriittisyys on mielekästä lähestyä kahtalaisena ja kaksiosaisena mahdollisuutena ja valmiutena. Yhtäältä kysymys on (i) kyvystä ja mahdollisuudesta tehdä havaintoja *kehityksen ja jatkuvuuden* kannalta kriittisistä ja huomionarvoisista *puutteista, virheistä ja ongelmista*. Toiseksi kysymys on (ii) kyvystä ja mahdollisuudesta *kommunikoida* näistä havainnoista itselle ja muille asianosaisille *efektiivisesti ja liityntäkykyisesti*. Kommunikaatio on liityntäkykyistä siinä tapauksessa, että informaatio saavuttaa vastaanottajansa, silloin kun se ymmärretään ja hyväksytään ja sillä on vaikutusta tulevaan kehitykseen sekä tapaan toimia ja kommunikoida. Vasta tältä pohjalta voidaan puhua *kriittisestä JA rakentavasta* – rakentavasta ja kriittisestä – lähestymistavasta suhteessa olemassa olevaan tietämiseen, tietämykseen ja osaamiseen. Konstruktivisuus on siis mielekästä liittää spesifisti ja juuri kyky kommunikoida virheistä ja ongelmista itselle ja muille asianosaisille efektiivisesti ja liityntäkykyisesti. Liityntäkykyisyyden (connectivity, bondability, structural coupling, Anschlusskommunikation) ongelmat syntyvät metakommunikaatiosta ja siitä, että oppiminen edellyttää usein samanaikaisesti poisoppimista jostain opitusta (Hedberg 1981).

Seuraavassa kehittelen ja konkretisoin yleisesti ajatusta kehityksen ja jatkuvuuden kannalta huomionarvoisten virheiden ja ongelmien *havaitsemisesta* (vaihe I). Tässä vaiheessa analyysin painopiste on ensisijaisesti havaitsemisessa ja vasta toissijaisesti liityntäkommunikaatiossa.

Ensinnäkin on hyvä palauttaa mieliin se tosiseikka, että esimerkiksi Karl Marx tarkasteli kapitalistiseen yhteiskuntamuodostumaan liittyviä epäsymmetrioita ja kriisiytymistendenssejä juuri historiallisen kehityksen ja jatkuvuuden suhteen. Taustalla oli ajatus yhteiskuntamuodostumien kriisien kautta tapahtuvasta evolutiivisesta kehityksestä alkuyhteiskunnasta feodalismiin kautta kapitalistiseen järjestelmään. Analyysin keskiössä olivat työvoiman ja pääoman *uusintamiseen* (reproduction) liittyvät ongelmat ja kriisiytymistendenssit. Analyysi nojautui kuitenkin (muun muassa) tietoteoreettisesti virheelliseen kartesiolaiseen erontekoon "tietämisen" ja "olemisen" suhteen. Joka tapauksessa Marxin tutkimuksia *luettiin ja tulkittiin* kartesiolaisesta näkökulmasta. Ja kaikessa kommunikaatiossa juuri *vastaanottaja* on "kuninkaan" asemassa (Luhmann 1995) koska juuri hän määrittää sen, miten mikin aloite on ymmärrettävissä ja mihin aloite oikeastaan viittaa. Kartesiolainen ymmärtämis- ja lukutapa antoi puolestaan asteet ja legitimitetin ajatukselle "tietoisesta" etujoukkopuolueesta ja etujoukosta. Käytännössä tämä johti hankaliksi ja kalliiksi osoittautuneiden yhteiskunnallisten kokeilujen tekemiseen Venäjällä ja muualla. Hayekin (1945) sanoin korjaava opetus on se, että yhteiskunnallisesti hajautunutta ja jakautunutta tietämystä ei ole mahdollista keskittää ja koota yhteen mieleen. Hajautunut ja jakaantunut tietämys pysyy hajautuneena ja jakautuneena tietämyksenä sekä mikro- että makrotasolla, yhteiskunnassa ja yrityksessä (ks. tark. Tsoukas 1996; Becker 2001).

Innovaatiotutkimuksen "isä" Joseph Schumpeter (Schumpeter 1939; Schumpeter 1943) tarkasteli innovaatioita ja innovaattoreita markkinatalouden dynamiikan, dynamisoinnin sekä nousu- ja laskukausien ja talouden pitkien aaltojen suhteen. Myös Schumpeter tarkasteli taloudessa tapahtuvia muutoksia (häiriöitä, "virheitä") järjestelmän dynaamisen jatkuvuuden suhteen. Schumpeterin mukaan innovointi viittaa uudenlaisten, aikaisemmasta poikkeavien yhdistelmien tuottamiseen. Innovoinnin prosessi on luonteeltaan "luovan tuhoamisen" prosessi. Innovatiiviset yrittäjät poikkeavat massasta ja valtavirrasta eli tavallisesta kansasta, tavallisista yrityksistä, tavallisista isännistä ja kapitalisteista. Innovaattori on talouden ja yrityskentän "häirikkö", joka käynnistää oman häiriökäyttäytymisensä avulla muutoksen taloudellisessa kehityksessä ja talouden pitkissä aalloissa. Innovaattori saa aikaan järjestelmän tasapainoasetelmia järkyttävän ja niitä häiritsevän dynaamisen bifurgaatio- ja epätasapainotilanteen. Schumpeterin alkuperäinen (1939) virhe oli se, että hän teki yrittäjyydestä ja innovatiivisuudesta poikkeuksellisen tapahtuman ja heroistisen sankaritarinan. Myöhemmin Schumpeter (1943) korjasi uusien havaintojen pohjalta tekemäänsä virhettä ja totesi, että karismaattisten yrittäjien paikan ovat ottaneet suurten korporaatioiden (General Motors ja vastaavat) keskitetysti johdetut R&D-yksiköt. Tämä teoria päti pitkälti aina 2000-luvulle. Vasta tällöin joukko tutkijoita (ks. esim. Chesbrough 2003) ja erityisesti Open Source -liike (vrt. Lee & Cole 2003) toivat esiin aikaisempia ajatusmalleja korjaavan ja balansoivan ajatuksen ja teorian "*avoimesta innovoinnista*".

Innovatiivisuuden ja yrittäjyyden teorian nykyinen, (post)modernisoitu versio on se, että nyky-yhteiskunnassa innovatiivisuutta ja yrittäjyyttä kaivataan lähes kaikilta. Postmoderni yhteiskunta koostuu postheroistisista johtajista (Baeker 1994) – itse asiassa kaikista meistä. Nyky-yhteiskunnassa talouden globalisoitumiskehitys ja globaalissa ympäristössä tapahtuneet muutokset ovat luoneet kontekstin, missä

luovuudesta, kyvystä kehittyä ja kehittää uudenlaisia innovatiivisia ratkaisuja on tullut yksi jatkuvuuden, pysyvyyden ja kestäväen kehityksen peruspilari. Lyhyesti sanoen pysyvyyden ja jatkuvuuden ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa muutosta. Perinteiset ajatukset muutoksesta ja pysyvyydestä ovat kääntyneet pääläelleen – ja tavalla, joka koskettaa jokseenkin kaikkia globaalissa yhteisössä toimivia toimijoita.

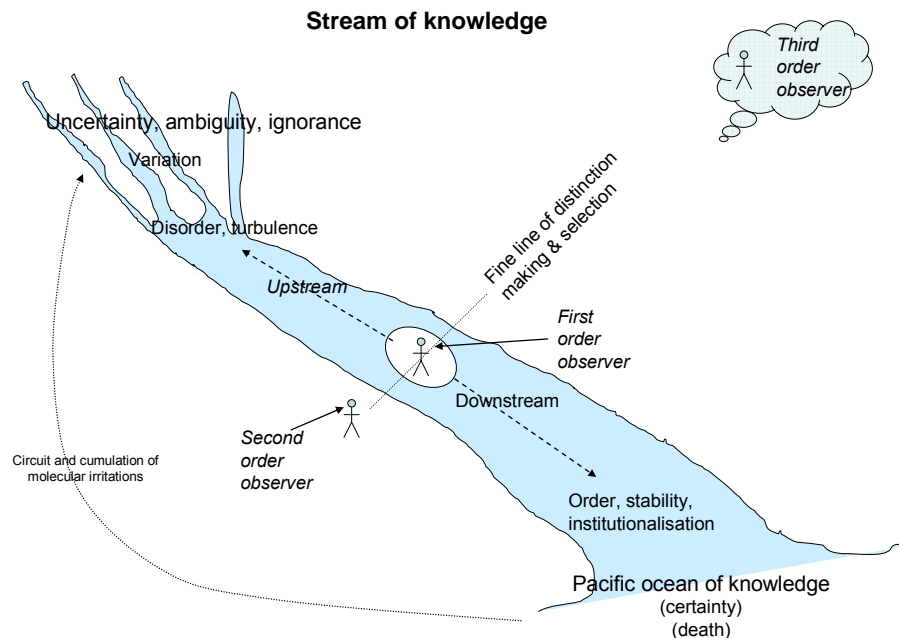
## **Kriittisten havaintojen tekemisestä dynaamisessa moniulotteisessa kontekstissa**

Rakentavaa kriittisyyttä on siis mielekästä lähestyä kykynä ja mahdollisuutena tehdä havaintoja järjestelmän kehityksen ja jatkuvuuden kannalta kriittisistä ja huomionarvoisista virheistä ja ongelmista. Jos ja kun lähtökohtana on epävarmuus ja tiedon puute, kysymys ei ole niinkään subjektiivisesta asenteesta tai ”paremmin tietämisestä”, vaan kehityksen ja jatkuvuuden kannalta kriittisten kysymysten havaitsemisesta *tai* havaitsematta jäämisestä. Toisin sanoen kysymys on kehityksen ja jatkuvuuden sisäisestä (immanentista) kriteeristä: ”myös toisin olisi voitu toimia ja tehdä”.

Pelkästään *havaitsemisessa sellaisenaan* on jo kyse ristiriitaisesta tehtävästä. Kehityksen ja jatkuvuuden kannalta kriittisten ja relevanttien ongelmien havaitseminen vaatii nimittäin havaintojen tekemistä yhtäältä ”myötäkarvaan” – systeemin kehityksen ja jatkuvuuden suuntaan – ja *samalla* ”vastakarvaan” ja vastavirtaan virheiden ja muutoksen alkulähteiden suuntaan (vrt. Chia 1996), toisin sanoen valtavirrasta poikkeavasti. Vielä vaativammaksi tehtävä muuttuu jos kehityksen ja jatkuvuuden kannalta kriittisistä virheistä tulee kommunikoida efektiivisesti ja liityntäkykyisesti. Ja aivan erityisen hankalaksi tehtävä muuttuu jos näistä virheistä ja ongelmista tulisi kommunikoida *instituutioille* ja *tietäville sosiaalisille systeemeille*. Tähän kysymykseen palaan vasta artikkelin lopussa.

Oheinen kuva havainnollistaa korjaavien havaintojen tekemisen vaikeutta sisäisten ja ulkopuolisten havaintojen tekijöiden näkökulmasta. Laivan ohjaajan kannalta laivan ohjaus turbulentissa ja liikkuvassa virrassa selvästi monimutkainen tehtävä – erityisesti silloin kun liikutaan sumussa. Kysymys on tyypillisestä innovaattorin dilemmasta. Jollakin tavalla laivaa tulee ohjata vaikka kysymys on fundamentaalisti epävarmasta ja riskejä sisältävästä hankkeesta (ks. tark. Dosi 1988). Rannalla oleva ulkopuolinen havaintojen tekijä näkee ehkä sen, että joella seilaavan laivan kapteeni joutuu tekemään valintoja ja ratkaisuja ristiriitaisten paineiden oloissa (vrt. March 1991). Rannalla oleva ulkopuolinen havaintojen tekijä näkee ehkä myös sen, laiva ajautuu hitaasti alavirran suunnalle ja että laivan kapteeni tekee vaihe vaiheelta joitakin virheitä. Hänen on kuitenkin hyvin vaikea informoida laivan ohjaajaa näistä virheistä efektiivisellä, ohjaajan valintoja ja ratkaisuja korjaavalla tavalla. Kolmannen asteen havainnoija näkee ehkä sen, että sekä ensimmäisen että toisen asteen havaintojen tekijä kommunikoivat toinen toistensa ”ohitse”, ”ylitse” tai ”alitse” (tai eivät ollenkaan) ja että keskeinen virhe on juuri tämä käppi tai ristiriita keskinäisen kommunikoinnin tavassa. Kolmannen asteen havaintojen tekijä kykenee kuitenkin kommunikoimaan vain metakommunikatiivisella tasolla eikä voi puuttua tilanteeseen

muuten kuin metarefleksion välinein ja epäsuorasti. Tilanne on kaiken kaikkiaan hyvin vaikea.



## Miten virheiden ja virheiden virheiden korjaaminen on mahdollista institutionaalisessa kontekstissa?

Alustavaksi lopuksi esitän joitakin suuntaa-antavia ideoita siitä, miten ongelmista ja vaihtoehtoisista ratkaisuista on mahdollista kommunikoida institutionaalisessa kontekstissa. Lähtökohtana on oletus siitä, että ongelmista ja vaihtoehtoisista ratkaisuista on mahdotonta kommunikoida institutionaalisessa kontekstissa. Tämä johtuu siitä, että instituutiot ja institutionalisoidut päätöksentekojärjestelmät ovat lähtökohtaisesti epävarmuuksia ja vaihtoehtoja *vähentäviä* systeemejä. Toisin sanoen kysymys on lähtökohtaisesti *tietävistä, ei-oppivista* systeemeistä.

Systeemiteoreettisen ja kyberneettisen ajattelun piirissä on ollut tapana erottaa toisistaan negatiiviset ja positiiviset palautekytkennät. Suhteessa systeemin ohjautuvuuteen positiiviset palautekehät toimivat kurssia vahvistavalla tavalla ja negatiiviset palautekehät kurssia ja virheitä korjaavalla tavalla. Järjestelmien itseohjautuvuuteen perustuvassa ajattelussa palautekytkennät eivät ole positiivisia tai negatiivisia seurausten, vaikutusten tai järjestelmän tulosten näkökulmasta. Käytännössä vaikutukset ovat yleensä juuri päinvastaiset eli negatiiviset palautekehät korjaavat mahdollisesti virheellistä kurssia ja positiiviset palautekehät vahvistavat mahdollista virheellistä kurssia. Tämä johtuu siitä, että palautekytkennöillä tarkoitetaan vahvistavia tai korjaavia säätöjä suhteessa *lähtötietoihin* – esimerkiksi lähtö-

informaation, lähtöoletusten ja lähtökohta-asettamusten osalta. Perusoletus on, että järjestelmä ohjautuu omien – usein virheellisten tai vanhentuneiden tai epäselvien – lähtötietojensa ja tilannetulkintojensa mukaisella tavalla. Panikointi hätätilanteessa tai talouden ylikuumeneminen ovat esimerkkejä monien toinen toisiaan ruokkivien ja toinen toisiaan vahvistavien positiivisten palautekykentöjen vaikutuksista. Toisaalta esimerkiksi Argyriksen (Argyris & Schön 1978; Argyris et al. 1985) yksinkertaisen ja kaksinkertaisen palautekykentän ajatus viittaa korjaaviin palautekykentöihin organisaation strategisten ja kulttuuristen perusoletusten osalta. Kysymys on lähtötietoja korjaavien palautteiden kehistä.

Perinteiset systeemiteoreettiset ja kyberneettiset ajatukset negatiivisten ja positiivisten palautekykentöjen funktiosta ja roolista liikkuvat suhteellisen elementaarisella ja perustavalla tasolla eivätkä välttämättä tarjoa riittävää välineistöä käsitellä monitasoisia, ”hyperkompleksisia” kommunikointiin liittyviä haasteita. Gregory Batesonin ajatukset kommunikatiivisen oppimisen konteksteista ja tasoista (Bateson 1972a) tarjoavat tähän monipuolisemman välineistön.

Batesonin oppimisen tasot:

*Zero learning* is characterized by *specificity of response*, which – right or wrong – is not subject to correction.

*Learning I* is *change in specificity of response* by correction of errors of choice within a set of alternatives.

*Learning II* is *change in the process of Learning I*, e.g., a corrective change in the set of alternatives from which choice is made, or it is a change in how the sequence of experience is punctuated.

*Learning III* is *change in the process of Learning II*, e.g. a corrective change in the system of sets of alternatives from which choice is made. (We shall see later that to demand this level of performance of some men and some mammals is sometimes pathogenic.)

*Learning IV* would be *change in Learning III*, but probably does not occur in any adult living organism on this earth. Evolutionary process has, however, created organisms whose ontogeny brings them to Level III. The combination of phylogenesis with ontogenesis, in fact, achieves Level IV.

Batesonin perustavat oletukset suhteessa oppimisen tasoihin ja konteksteihin ovat kiteytetysti seuraavat (vrt. Bredo 1989):

- Oppiminen ja kehitys eivät ole identtisiä asioita. Oppiminen voi myös rajoittaa kehitystä. Esimerkiksi taylorististen ajattelutapojen omaksuminen voi rajoittaa vaihtoehtojen johtamiskäytäntöjen oppimista.
- Oppimista on syytä lähestyä kehityksen kontekstissa kaksipuolisesti, symmetrisesti ja sekä/että -tyyppisesti: sekä kysymyksenä *oppimisesta* että kysymyksenä *poisoppimisesta*.
- Batesonilainen oppimisen tasojen ja kontekstien luokittelu ja erottelu perustuu siihen, missä kontekstissa minkälaisen virhetyyppien (virhesettien) korjaaminen on mahdollista.

Miten siis yrityksen tai organisaation – institutionaalisenä päätöksiä tekevänä systeeminä – on mahdollista kehittää älykkyyttään eli kykyä kommunikoida avoimesti ongelmista ja ratkaisusta. Tässä tapauksessa kysymys liittyy siirtymään tasolta II tasolle III eli kolmannen asteen oppimiseen. Perustava vaikeus liittyy siihen, että yrityksen ja organisaatiot ovat lähtökohtaisesti ”tietäviä” systeemejä, joiden nimenomaisena tehtävä on toimia epävarmuutta *vähentävinä* systeemeinä (Luhmann 2000). Esimerkiksi potilaan kannalta sairaalan toiminnassa ei ole mitään mieltä, ellei sairaalassa tiedetä, miten sairauksia tai vastaavia tulisi hoitaa. Sama pätee oikeuslaitoksen, koululaitoksen, verohallinnon, autotehtaan, pankin ja rautakaupan suhteen. Sairaalassa, poliisissa, kouluissa, verohallinnossa ja autotehtaalla tämä asia tiedetään hyvin tarkkaan. Koko toiminnan painopiste on osaamisessa ja inkrementaalisessa oppimisessa – ei korkeamman asteen reflektiivisyyden, itsehavainnoinnin ja älykkyyskehittämisen.

Batesonin mukaan (emt.) II tasolla tapahtuva oppiminen välittää tietoa sekä tilanteista, tapahtumasarjoista, vorovaikutusasetelmista ja toimivista toimintamalleista (patterns) että operatiivisen tason reaktiovaihtoehtoista (taso I). Sen lisäksi II tasolla tapahtuva oppiminen välittää myös näitä abstraktimpaa tietoa. Tällaista tietoa syntyy *itsestä ja itsen ja ympäristön suhteista*. Tällaista tietoa edustavat erityisesti ”minää” ja itseä koskevat propositiot ja premissit eli käsitykset ja odotukset ja oletukset *minästä, itsestä ja omasta identiteetistä*. Olennaista on, että tämä vastaa hyvin pitkälti Scheinin (1987, 36) luonnehdinta organisaatiokulttuureista. Scheinin mukaan organisaation kulttuurinen syvärakenne muodostuu käyttäytymistä ohjaavista, piilevistä oletuksista, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea.

Jatkon kannalta keskiössä on kysymys, miten II tason oppimiseen sisältyviä virheitä on mahdollista korjata jos kysymys on organisaatiosta formaalina päätöksentekojärjestelmänä (Barnard 1966; Simon 1947; Luhmann 2000)? Miten päästään oppimisessa III tasolle? Miten saadaan aikaan kolmannen asteen muutos ja transformaatio?

Bateson itse käsittelee kysymystä III asteen oppimisesta mielen ja henkilökohtaisen ”valaistumisen” näkökulmasta. Kysymys on joka tapauksessa ristiriidoista, paradoksaalisista haasteista ja niiden ratkaisutavoista. Hankalassa tapauksessa ristiriitojen destruktiivinen ratkaiseminen johtaa pahimmillaan mielen häiriöön. Myönteisessä tapauksessa eli sikäli kun (minän ja itsen) ristiriita kyetään ratkaisemaan rakentavalla tavalla, tuloksena voi olla esimerkiksi poikkeuksellinen lahjakkuus tai aikaisempaa suvereenimpi ja itsenäisempi persoona.

Miten tämä kysymys on mielekästä asettaa jos kysymyksen kohteena on organisaatio päätöksentekojärjestelmänä? Kysymys ei ole välttämättä samasta kuin psyykkisen järjestelmän tapauksessa. Psyykeä vaivaavat ristiriidat ja ”virheet” voivat olla mielenterveyden kannalta tuhoisia. Organisaatioille tyypillinen piirre on puolestaan se, että ne kykenevät sietämään hyvinkin monenlaisia ”virheitä” ja ristiriitoja (ks. tark. Cohen et al. 1972). Itse asiassa voidaan jopa sanoa, että organisaatiot ovat mitä tyypillisimmin sekä ulkoisen että sisäisen monimutkaisuuden ja epäjärjestyksen *vähentämiseen* (Luhmann 2000) erikoistuneita järjestelmiä. Kiteytetysti kysymys on se, mistä organisaation tapauksessa ”minän” ja ”itsen”

välisessä ristiriidassa voisi olla kysymys. Ja edelleen: miten näitä ristiriitoja voidaan ratkaista rakentavalla tavalla? Kysymystä on selvästikin lähestyttävä meta-teoreettisesta näkökulmasta ja niin että erotetaan toisistaan konkreettinen organisaatio X ja "organisaatio" yleisessä merkityksessä. Toisin sanoen on erotettava metateoreettisesti maasto kartasta (Bateson 1972b).

Tiivistäen voidaan sanoa, että kysymys on metateoreettiselta tasolla ja metateoreettisesta kontekstista katsoen "organisaation" (organisaatioille yleisestä ja yhteisestä) omaan erottavaan ydinosaamiseen, identiteettiin ja integriteettiin (järjestykseen) liittyvien virheiden korjaamisesta. Kysymys ei ole ensisijaisesti tietyn erityisen yrityksen tiettyyn erityiseen ydinosaamiseen ja erityiseen identiteettiin liittyvien virheiden korjaamisesta, koska nämä seikat liittyvät tasolla II tapahtuvaan oppimiseen.

Formaalien organisaatioiden ja järjestelmien tehtävänä on toimia sekä sisään että ulospäin epävarmuutta vähentävinä (uncertainty absorbtion) eli järjestystä tuottavina systeemeinä (Luhmann 2000). Tähän liittyy läheisesti formaaleille organisaatioille erityinen tapa ja muoto kommunikoida: kommunikointi *päätöksillä ja päätöspremisseillä* (emt.).

Formaalien organisaatioiden sisällä (informaaleissa sosiaalisissa verkostoissa) ja ulkopuolella (yhteiskunnassa, markkinoilla) on kuitenkin aina merkittävä määrä "epäjärjestystä". Organisaatiotutkimuksen piirissä tätä sisäistä epäjärjestystä on nimitetty usein informaaliksi, organisaation jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa syntyväksi "varjo-organisaatioksi". Organisaation kartta, valta- ja vastuusuhteet, prosessikaaviot ja menettelytapasäännöt kuvaavat organisaatiota virallisena ja institutionaalisenä järjestelmänä. Kartta ja maasto, ruokalista ja ruoka ovat kuitenkin eri asioita (Bateson 1972b). "Maaston" osalta tilanne on se, että organisaatiot eivät kykene toimimaan ilman työntekijöitä, konkreettisia yksilöitä ja ihmisiä *ylipäänsä* (vrt. Kim 1993). Vastaavasti, kun konkreettiset ihmiset tekevät konkreettista yhteistyötä formaaleissa organisaatioissa, syntyy myös informaaleja yhteisöjä (Roethlisberger & Dickson 1964), eturyhmiä ja jopa vastarinnan pesäkkeitä (Burawoy 1985). Informaaleista yhteisöistä ei sellaisenaan ole kuitenkaan muutosvoimaksi. Vasta kun spontaania yhteistoimintaa ohjaa tietty konkreettinen *ongelma, haaste, visio, teema ja tavoite* (eOpenCar now!) ja kun yhteistoiminnalle on luotu soveliaat *puitteet, edellytykset ja konteksti*, voidaan puhua mahdollisesta virallisten järjestelmien virheitä korjaavasta liikkeestä ja reaalisesta muutosvoimasta. Tässä tapauksessa kysymys ei kuitenkaan ole enää mistä tahansa informaalista vuorovaikutuksesta ja yhdessäolosta. Kysymys on pikemminkin "hybridisistä" *innovaatio- tai luovuusverkoista*.

Alustava, jatkotutkimusta orientoiva hypoteesi voidaan tämän kaiken perusteella muotoilla seuraavasti: temaattisesti suuntautuneet, yhteiskehittämiseen, vertaisarviointiin, horisontaaliseen kommunikointiin ja spontaaniin itseorganisointumiseen perustuvat *kehittämis-, luovuus- ja innovaatioverkostot* (Tuomi 2002; Pykä & Küppers 2002; Brown & Hagel 2006) voivat toimia organisaation oppimista ja poisoppimista palvelevina foorumeina, välineinä ja "mediumeina".



## Lähteet

- Aadne, J. H., von Krogh, G., & Roos, J. 1996. Representationism: the Traditional Approach to Cooperative Strategies. In: G. von Krogh & J. Roos (Eds.), *Managing Knowledge* (pp. 9–31). London: Sage.
- Allard-Poesi, F. 2005. The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. *Organization*, 12(2), 169–196.
- Alvesson, M., Hardy, C., & Harley, B. 2004. Reflecting on Reflexive Practices in Organization and Management Theory. Working Paper Series 2004/9. Lund: Lund Institute of Economic Research.
- Argyris, C., Putnam, R., & McLain Smith, D. 1985. *Action Science. Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C., & Schön, D. A. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Ashby, W. R. 1958. *An Introduction to Cybernetics*. New York: Wiley.
- Baecker, D. 1994. *Postheroisches Management: Ein Vademecum*. Berlin: Merve.
- Baecker, D. 2006. The Form of the Firm. *Organization*, 13(1), 109–142.
- Barnard, C. I. 1966. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bateson, G. 1972a. The Logical Categories of Learning and Communication. In: G. Bateson (Ed.), *Steps to An Ecology of Mind* (pp. 279–308). New York: Ballantine Books.
- Bateson, G. 1972b. *Steps to an Ecology of Mind*. Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology. Northvale: Jason Aronson.
- Becker, M. C. 2001. Managing dispersed knowledge: Organizational problems, managerial strategies, and their effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38(7), 1037–1051.
- Belliger, A., & Krieger, D. J. (Eds.). 2006. *ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Berger, P., & Luckmann, T. 1967. *The Social Construction of Reality*. Whitstable: Penguin Books.

- Bredo, E. 1989. Bateson's Hierarchical Theory of Learning and Communication. *Educational Theory*, 39(1), 27–38.
- Brown, J. S., & Hagel, J. (2006). Creation Nets: Harnessing the Potential of Open Innovation, from <http://www.johnseelybrown.com/creationnets.pdf>
- Burawoy, M. 1985. *The Politics of Production*. London: Verso.
- Burrell, G., & Morgan, G. 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heineman.
- Chesbrough, H. 2003. *Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Chia, R. 1996. *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Clegg, S. R., Cunha, J. V. de., & Cunha, M. P. de. 2002. Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483–503.
- Clifford, J., & Marcus, G. E. (Eds.). 1986. *Writing culture*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. 1995. Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioural Complexity in Management Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540.
- Derrida, J. 1982. *Margins of Philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dosi, G. 1988. The nature of innovative process. In: G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg & L. Soete (Eds.), *Technical Change and Economic Theory* (pp. 221–238). London & New York: Pinter Publishers.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. 2002. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 139–164). London: Sage.
- Foucault, M. 1980. *Power/Knowledge*. New York: Pantheon.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. 1994. *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.

Hayek, F. A. 1945. The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519–530.

Hedberg, B. L. 1981. How Organizations Learn and Unlearn. In: P. S. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1.). New York: Oxford University Press.

Kim, D. H. 1993. The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37–50.

Knorr-Cetina, K. 1981. *The manufacture of knowledge: An essay on the constructivist and contextual nature of science*. Oxford: Pergamon.

Koivisto, T. 1993. *Työsuojelu ja osallistuva työorganisaatio*. Helsinki: Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 53.

Kuhn, T. S. 1994. *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. Juva: Art House.

Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P., & Kroll, M. 2006. Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(1), 155–131.

Latour, B., & Woolgar, S. 1979. *Laboratory life: The construction of scientific facts*. Beverly Hills, CA: Sage.

Lee, G. K., & Cole, R. E. 2003. From a Firm-Based to a Community-Based Model of Knowledge Creation: The Case of the Linux Kernel Development. *Organization Science*, 14(6), 633–649.

Lewis, M. W. 2000. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.

Lewis, M. W., & Dehler, G. E. 2000. Learning through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity. *Journal of Management Education*, 24(6), 708–725.

Luhmann, N. 1989. *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. 1990. *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. 1995. *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press.

Luhmann, N. 1997. *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (1. ed.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Luhmann, N. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. 2002. *Theories of Distinction. Redescribing the Descriptions of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. 1988. *The Tree of Knowledge. The Biological Roots of Human Understanding*. Boston & London: New Science Library.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. 2000. *Rethinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Pyka, A., & Küppers, G. (Eds.). 2002. *Innovation Networks. Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Quinn, R. E. 1988. *Beyond Rational Management. Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (Eds.). 1988. *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, Mass: Ballinger.
- Qvortrup, L. 2003. *The Hypercomplex Society*. New York: Peter Lang.
- Reed, M. I. 1997. In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis. *Organization Studies*, 18(1), 21–42.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. 1964. *Management and the Worker*. New York: John Wiley.
- Rorty, R. 1991. *Objectivity, Relativism and Truth*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. 1989. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schumpeter, J. 1943. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row.
- Schumpeter, J. A. 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill.

Seidl, D. 2003. The dark side of knowledge. Munich Business Research 2003–7. München: Ludwig-Maximilians-Universität München.

Seidl, D., & Becker, K. H. 2006. Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhmann's Contribution to Organization Studies. *Organization*, 13(1), 9–35.

Simon, H. A. 1947. Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization (1957, 2. ed.). New York: Macmillan.

Simon, H. A. 1982. Models of Bounded Rationality. Behavioral Economics and Business Organization (Vol. 2). Cambridge, Mass.: The MIT Press.

Smithson, M. 1989. Ignorance and Uncertainty. Emerging Paradigms. New York: Springer-Verlag.

Spencer Brown, G. 1972. Laws of Form. New York: Julian Press.

Spender, J.-C. 1989. Industry Recipes. An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement. Oxford: Basil Blackwell.

Tsoukas, H. 1996. The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 11–25.

Tuomi, I. 2002. Networks of Innovation. Change and Meaning in the Age of the Internet. Oxford: Oxford University Press.

Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. 1991. The Embodied Mind. Cognitive Science and Human Experience. Cambridge, Mass.: The MIT Press.

Weick, K. 1979. The Social Psychology of Organizing (2. ed.). London: Addison-Wesley.

Weick, K. E. 1995. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.

Weick, K. E., & Roberts, K. H. 1993. Collective Mind in Organizations. Heedful Interrelating on Fight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357–381.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.

Whitley, R. 1992. The Social Construction of Organizations and Markets: The Comparative Analysis of Business Recipes. In: M. Reed & M. Hughes (Eds.), *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*. London: Sage.

Von Foerster, H. 1981. *Observing systems*. Seaside, California: Intersystems Publications.

Von Foerster, H. 1984. *On Constructing a Reality*. In: P. Watzlawick (Ed.), *The Invented Reality* (pp. 41–61). New York: W.W. Norton & Company.

## *Nainen työelämän murroksessa suomalaisessa segregaatiossa*

**Pirkko Ojala**

Joensuun yliopisto



### **Johdanto**

Yhteiskunnallista ajankohtaista työelämäkeskustelua hallitsee talouden indikaattorien käsitteet. Uutisointi vilisee terminologiaa, joka pitää suomalaisia hereillä. Lukuja, käyriä, ennusteita. Bruttokansantuote, taantuma, tuottavuus ja työttömyys lienevät pelottavimmasta päästä.

Suomalainen nainen on työorientoitunut historiallisesti, osallistuminen työelämään on ollut aktiivista. Työvoimaosuus työikäisestä väestöstä on reilusti yli 60 %, poiketen näin eurooppalaisista kanssasisaristaan. Työmarkkinoilla vallitsevat asiat, joissa sukupuolella näyttää olevan väliä, ovat yksiselitteisesti palkkaeroihin ja työssä viihtymiseen liittyviä.

### **Mitä työ on?**

Nuori tulevaisuudentutkija Aleksi Neuvonen mainitsi Tulevaisuuden tutkimuksen seuran kesäseminaarissa (Arki ja Tulevaisuuden ammatit, elokuu 2009), että poliittinen puhe työstä pyörii yhä työllisyyden, tulonjaon ja työvoimatarpeen ympärillä. Tutkija Anna Kontula otti esiin ”Kuinka tutkia työtä?” -seminaarissa Jyväskylässä 2007 saman problematiikan ”auktorisoituneista indikaattoreista”, joilla pystytään hyvin tutkimaan vain organisoitunutta, institutionaalista palkkatyötä, ei muuta. ”Työpaikan käsitteen määrittely ei ole nuorille itsestään selvää”, kirjoitti Tilastokeskuksen tutkija Maija Lyly-Yrjänäinen selvitellessään tulkinnallisuutta työvoimatutkimuksessa.<sup>34</sup>

Koko työn käsite elää murroskautta, se voidaan määritellä monen kriteerin perusteella. Käsitteen ongelmallisuutta on pohdittu paljon.<sup>35</sup> Keskusteluun mukaan on tullut uusia, negatiivissävytteisiä työn lisäkäsitteitä, kuten (palkaton) piilotyö, prekariaatti, paskaduuni, silpputyö, tempputyöllistäjät sekä todellista välineellistymistä kuvaava henkilöstövuokraus. Työelämäntutkija Kimmo Kevätsalo (2009) on painottanut, että suurin osa globaalista työstä on ”itse tehtyä työtä”, muuta kuin ansiotyötä.

---

<sup>34</sup> Tilastokeskuksen Hyvinvointi-katsaus 3/2007 (11.10.2007).

<sup>35</sup> Mm. Satu Ojalan artikkeli Työelämän tutkimus 2/2009, s. 92., Työn sanat 2006, s. 170.

## Työelämä murroksessa

Virallinen ”työvoimapolitiikka” määrittää työajattelua. Kielessämme työn paradigma on staattinen, pysyväksi mielletty keskeinen yksilön olotila. Työn syvintä olemusta projisoidaan muuttumattomana tulevaisuuteen. Retorinen politiikka ”työelämästä” haiskahtaa nuoremman sukupolven ymmärtämänä epäeettiselle.

Puhe palkka- tai ansiotyöstä käy turhaksi, jos iso osa väestöstä elää sanan varsinaisessa merkityksessä käsitteen ulkopuolella. Kaikki ihmiset tekevät pohjimmitaan valveillaoloajan t-y-ö-t-ä. Palkanmaksajia vaan on yhä vähemmältä työajalta yhä harvemmille kuin mihin yksilön työpanos yltää. Palkan suuruus (tai pienuus) ei ole reaalisessa suhteessa hyvinvoinnin ulottuvuuksiin.

Nuoret pamflettikirjoittajat, opiskelijat, älyköt, tavallinen ikääntyneempi työntekijä ja monet kahvipöytäkeskustelijat tuovat julki toisenlaisia realiteetteja työelämästä. Työ ei maistu. Yhä useampi haluaa kokonaan pois tai ei edes pyri alun alkaenkaan työmarkkinoille. Monet alle 64-, yli 50-vuotiaat pitkään työelämässä olleet naiset etsiytyvät erilaisille vapaille tai yrittävät päästä ennenaikaisesti eläkkeelle. Mistä tämä pahoinvointi kumpuaa?

Jussi Vähämäki kirjoittaa Itsen alistuksesta<sup>36</sup> ja tarkoittanee ihmisen arvon omatahtoista, ehkä tiedostamattomasta, luovuttamisesta kasvottoman pääoman, työnantajan käyttöön. Richard Sennett<sup>37</sup> on kuvannut uuden työn sisällöllistä muutosta kapitalistisessa kulttuurissa. Joustamattomuus, ajan taju ja persoonallisuuden vievä työ. Juha Siltala<sup>38</sup> on selvittänyt suurta murrosta suomalaisten työelämän historiassa. Hyvän Työn manifestista<sup>39</sup> henkii nuoren sukupolven toisenlainen ajattelumalli työn etiikasta.

## Kriittisyys tutkimuksessa

*Työelämän tutkimusta* ovat kaikki väestö- ja perhetutkimukset. Onnellisuustutkijat, köyhyystutkijat, ajankäytön tutkijat, lapsuuden ja vanhuuden tutkijat, nuorisotutkijat jne. ovat kaikki välillisesti *työelämän tutkijoita*. Tarvitaan *kokonaisvaltaista* työelämän tutkimusotetta, joka kattaa kaiken inhimillisen työn muodot.

Feministisen metodologian<sup>40</sup> painotuksena on marginalisoitujen ihmisten *kuuleminen, kokemuksen, elämysten* ja arkielämän *käytäntöjen* noteeraaminen tutkimuksessa. Tulla kuulluksi *moniäänisesti, antaa ääni* vaiennetuille. Kun virallisen politiikan välineenä on käsitteistö, joka vain osittain kuvaa todellisuutta, on vaikea nähdä, saatiikka ymmärtää oikein tavoitetta. Syntyy virheellisiä tulkintoja, nurinkurisia

---

<sup>36</sup> Vähämäki, Jussi (2009).

<sup>37</sup> Sennett, Richard (2002, 2007).

<sup>38</sup> Siltala, Juha (2007).

<sup>39</sup> Hyvän Työn Manifesti (2009).

<sup>40</sup> Mm. Harding (1991), Haraway (1997).



toimenpiteitä ja pieleen mennyttä politiikkaa. Väärin työllistämistä. Ajankohtaisia esimerkkejä ei puutu.

Työvoima-käsitteen ulkopuolelle tilastollisesti kategorisoidut (1 354 miljoona ihmistä), ikääntyneet työssäolevat (yli 55 v. 442 000) tai nuoret työttömät (alle 24 v. 55 000) ovat ryhmiä, joita aktiivisesti kuulemalla saadaan toisenlaista relevanttia tietoa työstä. Työttömyys ilmiönä kertoo paljon muustakin kuin virallisen työvoimapolitiikan kammottaviksi tulkituista prosenteista. Lukujen takaa löytyy uusia ideoita, tapoja elää ja rakentaa maailmaa. Aikanyrjähdykset<sup>41</sup> on otettava vakavasti iässä kuin työnteossakin.

## Kvantitatiivinen fakta

Virallinen työvoimapolitiikka kertoo suomalaisesta työelämästä vuonna 2009 elokuun lopussa<sup>42</sup>, että yli 5,3 miljoonan väestössämme on **työikäisiä** (15–74 v.) 4 028 miljoonaa, ja siitä **työvoimaa** 2 674 miljoonaa. Sukupuolten kesken työvoima jakaantuu melko tasan: 1 368 **miestä** ja 1 307 **naista**.

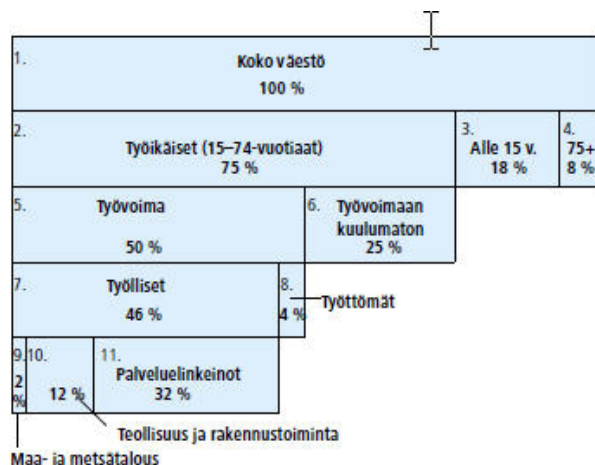
**Työvoimaan kuulumattomia** (kotona lapsiaan tai omaisiaan hoitavia, alle 74 v. eläkeläisiä, opiskelijoita, varusmiehiä) 15–74-vuotiaita on **1 354 miljoonaa**. Heistä on miehiä 648 000 ja naisia 706 000. **Työttömiä** (siis osa työvoimasta) oli 203 000, miehiä 110 000 ja naisia 93 000. **Nuoria** (alle 24 v.) oli työttömänä 31 000 miestä ja 23 000 naista.

**Työttömyys** viimeisen 30 vuoden aikana on ollut naisille armeliaampaa aina 90-luvun syvimpään lama-aikaan asti. Ensimmäistä kertaa pitkän naistyöhistorian jatkumossa kääntyi naisten työttömyysaste v.1995 miehiä korkeammaksi ja säilyi korkeampana pitkälle 2000-luvun nousukaudelle. Budjettiesityksessä vuodelle 2010 ennakoitaan työttömyysasteesta yli 10 % ja menetettäviä työpaikkoja 160 000 vuosina 2010–11. Työttömyysasteessa on suuria sekä alueellisia että ikäpolvien välisiä eroja. Nuorten työttömyysaste oli pojilla 19,8 % ja tytöillä 15,5 %.

Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos (PTT) ennustaa työpaikkoja menetettävän 175 000 vuosina 2009–10 (HS 24.9.2009). Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan työllisiä oli elokuussa 2009 edellisvuoteen nähden 95 000 vähemmän. Miesten **työllisyysaste** laski vuodessa 4,7 prosenttiyksikköä, naisten vain 0,9 prosenttiyksikköä. **Työllisiä** oli yhteensä 2 471 miljoonaa, heistä **miehiä** 1 258 milj. ja **naisia** 1 213 miljoonaa.

<sup>41</sup> Käsitteellä Raija Julkunen kuvaa ajankäytön ja -tajan rajua muutosta työelämässä.

<sup>42</sup> Tilastokeskus. Tilastot 2009/08.



Kuva 1. Väestön pääryhmiä virallisen työvoimapolitiikan käsitteistöllä (lähde: Työvoimatutkimus, Tilastokeskus 2006)

→***Työvoimaan kuuluu vain puolet suomalaisväestöstä eli suunnilleen sama määrä kuin väestössä on naisia.***

→**Työvoimaan kuulumattomia on yhtä paljon kuin naisia työvoimassa.**

→**Kokonaistyöpaikkojen väheneminen voimistuu**

## Missä sukupuolierot näkyvät?

### Pätkätyöt

Epättydyttävät työsuhteet alkoivat uudelleen yleistyä 1980-luvulta. Julkinen sektori kunnostautui tässä. 1990-luvun loppua kohden määräaikaisten työntekijöitten osuus alle 35-vuotiaista lähenei naisilla jo 40 %. Kaikilla koulutustasoilla palkansaajissa oli naisilla määräaikaista työsuhteita moninkertainen määrä, ja erityisesti pätkätyöläisyys kosketti nuoria naisia. Vuonna 2008 sukupuolten välinen ero on edelleen naisille epäsuotuisa, joskin ikäryhmien väliset erot ovat 2000-luvun lopulla nousseet sukupuolta merkittävämmiksi. Tänä vuonna (2009/07) määräaikaista työtä teki 17,8 % työvoimasta, osa-aikaista 11,4 % ja jatkuvaa kokoaikatyötä 74,1 %. Esimerkiksi kunta-alalla työskentelevistä lähi- ja perushoitajista joka neljäs on pätkätöissä<sup>43</sup>

→***Lähes 30 % työvoimasta (eli puolesta väestöstä) työskentelee epättydyttävissä työsuhteissa.***

### Koulutus

Naiset ovat Suomessa koulutetumpia kuin miehet, ero on selkeä ja merkittävä nuorten ikäluokissa. Koulutetut työttömät ovat ryhmä, jonka osuus työvoimassa on kasvanut. Vuonna 2005 oli korkea-asteen koulutuksen saaneista työttömänä miehiä

<sup>43</sup> Uutinen Karjalaisessa 9.10.2009.

15 %, naisia 22 %. Vuoden 2008 tilastot kertoivat huikeista muutoksista, tutkinnon suorittaneita oli ennätysmäärä yliopistoissa. Seurauksena kasvoi myös korkeasti koulutettujen työttömyys.

Koulutustason nousu ei ole tuonut naisille toivottua ansiotason kasvua. Korkeimmin koulutetut, tohtorit, ovat määrältään kasvaneet viimeisen 15 vuoden aikana kolminkertaiseksi. Naisten osuus tohtoreista oli vuonna 1991 reilut 32 % (524/171) ja vuonna 2007 jo lähes puolet (1554/771). Samaan aikaan myös työttömien tohtorien määrä on kasvanut, kesällä 2009 julkaistun uutisen mukaan 800 tohtoria oli työttömänä.

**→Valta ja palkka pakenevat koulutettua naista. Koulutuksen myötä naisten ammatit ovat keskiluokkaistuneet.**

## Palkkaero

Segregaatio, eli työtehtävien eriytyminen naisten ja miesten töihin, on ollut vahva suomalaisessa työelämässä. Palkkaeroa on selitetty pitkälti segregaation vahvuudella. Syitä sukupuolten väliseen palkkaeroon on tutkittu lähinnä kokoaikatyötä tekevien kesken. Vaikka on otettu huomioon eri muuttujia, on jäljelle jäänyt outoa 'gappia' eli selittämätöntä eroa.

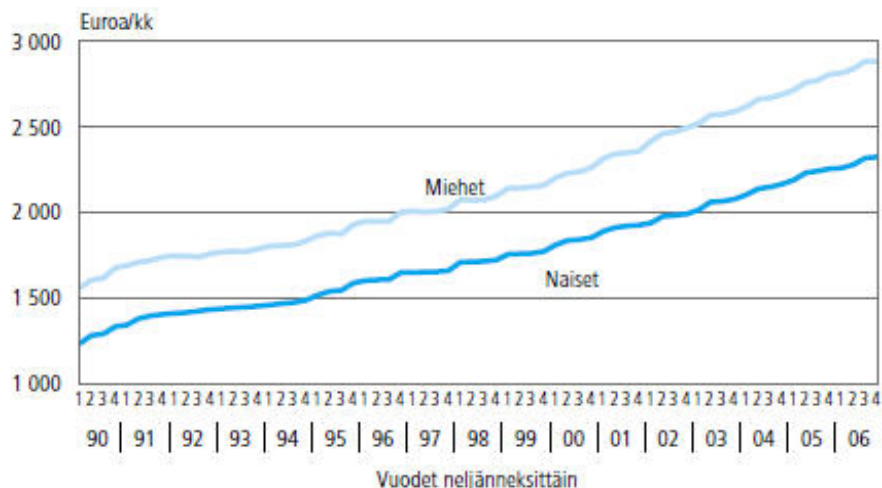
Äskettäin julkaistussa sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä pyrittiin analysoimaan, miten eri lailla muut tekijät kuin koulutus ja työkokemus vaikuttavat naisten ja miesten palkkaukseen. Segregaatiota on erityyppistä, sopimus-segregaatio (miehet useammin korkeampipalkkaisissa työehtosopimuksissa), ammattisegregaatio (samassa työehtosopimuksessa miehet useammin korkeampi-palkkaisissa ammateissa) ja myös horisontaalista ja vertikaalista segregaatiota. Loppuraportissa todetaan, että "keskipalkkojen ero pysyy kaikilla sektoreilla noin 17-20 prosentin välillä vuosina 1995–2004" ja "hierarkkiseen asemaan sijoittumiseen liittyvät sukupuolten väliset erot selittävät arviolta 50–60 prosenttia eli vähintään puolet havaitusta keskimääräisestä sukupuolten välisestä palkkaerosta"<sup>44</sup>

Tulotilastojen mukaan naiset ansaitsevat keskimäärin 20 % vähemmän kuin miehet, sama toistuu eläketuloissa ja pääomatuloissa.

Palkansaajien tutkimuslaitoksen tuore tulos kertoo, että yksityisen sektorin palkkoja tarkasteltaessa viimeisen kymmenen vuoden aikana sukupuolen merkitys palkkaeroihin ei ole muuttunut eri palkansaajaryhmissä ollenkaan. Suuremmat muutokset ovat olleet saman sukupuolen sisäisinä vaihteluina.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Segregaatio ja sukupuolten väliset erot (2008), s. 107.

<sup>45</sup> Palkkaerot Suomessa (2008), ss. 57–60.



Keskimääräiset kuukausiansiot kuvaavat kokoaikaisen ja täyttä palkkaa saaneen palkansaajan säännöllisen tehdyn työajan ansioita. Keski-ansiot lasketaan ansiotasoindeksiin aineistosta. Laskennassa palkansaajaryhmien keski-ansiot yhdistetään palkkatilastoon sisältyvien palkansaajien lukumäärillä painottaen.

Lähde: Ansiotasoindeksi, Tilastokeskus

Kuva 2. Kauas pilvet karkaavat... (2006)

### → Sukupuolten välinen epätasa-arvo palkkauksissa säilyy

Tasa-arvobarometri vuodelta 2008 kertoo, ettei sukupuolten välinen asema ole työmarkkinoilla muuttunut kymmenen viime vuoden aikana. Naiset edelleen **kokevat** sukupuolensa haaitaan **palkkauksessa, ammattitaidon arvostuksessa ja uralla etenemisessä**. Naiset toivovat miehiä useammin, että työmarkkinajärjestöt toimisivat aktiivisemmin naisten ja miesten perusteettomien palkkaerojen poistamiseksi.<sup>46</sup>

### Segregaatio uusintuu

Segregaatiota uusintavat koulutusaloittain suoritettut tutkinnot. Nais- ja miesvaltaiset toimialat seuraavat makrotasolla koulutusalaajakoa, joka puolestaan ohjaa työllisten naisten ja miesten ammatteja. Ei liene yllätys, että miesvaltaisten ammattien alat ovat myös ansiotyöläisistä palkkakehityksen kärkeä. Kun tarkastelee asiaa työnantajasektorin mukaan (yksityinen/julkinen), naiset ovat enemmistönä julkisella sektorilla, missä myös palkat ovat alhaisimmat. Naisvaltaisissa asiantuntija-ammateissa on nähtävissä sama suuntaus, ansioiden kehitys on jäänyt jälkeen yleisestä ansiotasokehityksestä<sup>47</sup>

Feminiininen työ, työn naisistuminen merkitsee sekä naisten määrän globaalia kasvua työvoimassa että töiden persoonallistumista. Naisvaltainen ala on usein

<sup>46</sup> Tasa-arvobarometri 2008, s. 65.

<sup>47</sup> Yhteenveto 4/2009. Akavan erityisalojen järjestölehti, s. 11.

hoivaan, hoitamiseen ja huoltamiseen suuntautuvaa kuten terveyden- ja sairaanhoidon ala, sosiaali- ja opetusala ja yhä useammat palvelualat. Työhön mukaan on annettava persoonansa, ja tästä syystä työt ovat henkisesti hyvin kuormittavia, masennukseen ja burn outiin helposti johtavia. Maskuliininen työ on rakentamiseen, kuljettamiseen, metallialaan ja perinteisesti fyysistä voimaa vaativiin töihin liittyvää.

## **Kolmas/neljäs sektori työllistää?**

Järjestöissä toimii paljon naisia. Vuonna 2006 järjestöjohtajia (ammattinimikkeellä järjestöjohtaja) oli työssäkäyntitilaston mukaan vain 1 083 henkeä, joista puolet naisia. Monet järjestöt ovat pieniä, alle 10 henkeä työllistäviä, niillä ei ole työnantajavelvoitteita eikä tilastointipakkoakaan.

Järjestöjen luottamus miesjohto on kehittynyt tasa-arvoiseen suuntaan. Naisten osuus on suurin terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluiden toimialalla, jonka järjestöjohtajista oli 76 % naisia v. 2006.<sup>48</sup> Kolmas sektori on täynnä vapaaehtoistyötä tekeviä järjestöjä, joiden työpanos on merkittävä.

”Neljäs sektori” on määritelty yhteiskunnalliseksi yrittäjyydeksi<sup>49</sup>, jossa yhdistyvät julkinen, yksityinen ja kolmas sektori. Tyypillisimpiä yrityksen muotoja ovat sosiaalialan ja terveydenhuollon ”yhteiskunnallisen ongelman” tunnistajat, jotka pyrkivät edistämään ratkaisua yrittäjyyden keinoin, perustamalla naisalojen yrityksiä naistyövoimalle. Ei tarvitse käyttää paljon mielikuvitusta päätyäkseen illustroimaan tuottavuusmallin ”ympäri vuorokautista työtä halpatyövoimalla”. Juuri sitä työtä, mistä julkinen sektori on luopunut, ja mitä yksityistetään ja ulkoistetaan tuottavuuden nimeen.

**→ Kolmas ja neljäs sektori voimistavat palkatonta feminiinistä työtä**

## **Ikä ja sukupolvien väliset erot**

Nuoria 15–24 vuotiaita on väestössä 650 000 ja työvoimassa yli 300 000. Työllisiä oli yhtä paljon tytöissä kuin pojissa (127 000). Tämänikäiset ovat parhaimmassa koulutusiässä.

Ikäryhmittäin tarkastellen *työttömyysasteet* nuorten ikäryhmässä ovat huikeat (pojilla 19,8 % ja tytöillä 15,5 %). Sukupuolten välillä ero oli vuonna 2006 2 % luokkaa, v. 2009 yli 4 % tyttöjen eduksi. Nuorten miesten luvussa, mukaan lukien alle 35-vuotiaat, on ollut todella raju muutos työllisyydessä alaspäin viimeisen vuoden aikana taantumien edetessä. Nuorten asenteet työttömyyttä kohtaan ovat

<sup>48</sup> Vallan tasa-arvoa (2009), s. 59.

<sup>49</sup> Suomen Yhteiskunnalliset Yrittäjät ry. on perustettu toukokuussa 2009.

liudentuneet, jos toimeentulo on turvattu<sup>50</sup>. Kasvavalla sukupolvella on erilainen suhtautuminen työhön kuin suurilla ikäluokilla. Tiedostavat nuoret pitävät sukupolvi-ilua merkittävänä.

Tämä ikäluokka, nyt alle 35-vuotiaat, ovat vuonna 2030 aktiivisimmassa työiässä, alle 55-vuotiaita. On oltava erityisen huolestunut heidän pääsemisestään mukaan viralliseen työagendaan, mitä se sitten tulee olemaankaan. Näyttää siltä, että tulevaisuuden työ on jotain ihan muuta kuin virallinen työpolitiikka laskeskelee. Globaalius vaikuttaa työn sukupuolittumiseen. Feminiinisen työn määrä kasvaa. On rakennettava tietoisesti tulevaisuutta reaalisen todellisuuden pohjalta.

Tähän rakenteluun on syytä ottaa mukaan viimeaikaiset nuoren polven kirjoittajien esiin nostamat ja globaalin uuden työn näkymät.

**→Sukupolvi-ilu nousee sukupuolta merkittävämmäksi epätasa-arvon luojaksi**

## **Työmarkkinat muuttuvat**

**Työn käsite** on laajennettava pois raha- ja markkinataloudesta ja myös pois tuhoavasta tai kuluttavasta toiminnasta.

*TYÖTÄ on kaikki ihmisen valveillaoloaikana tekemä toiminta (käsillä, aivoilla, silmillä), joka on oman tai toisen ihmisen hyvinvointia säilyttävää, edistävää tai korjaavaa ja jonka aikaansaamiseksi käytetään elimistön antamaa kapasiteettia (energiavirtoja, lihasvoimaa) hyväksi.*

Ajan määre ei saa olla työn määrittelyn taustalla. Aivotyö on koko valveillaoloaikaista. Joutoaika on työtä ja työaikaa. Synnyttäminen ja vanhuksen ruokkiminen ja hoitaminen (myös kotona) on työtä, vauvan imettäminen, perunoitten kuoriminen, kukkien kasteleminen ovat työtä. Mitä ovat rakkauden ammattilaisen työt, joista Juice laulaa?

Sairastaminenkin on työtä. Tappaminen, sotilastyö tai aseteollisuus eivät ole työtä. Ihmiskauppaan liittyvä kuljettaminen, salakuljetus, aseiden kuljetus eivät ole työtä. Eettinen aspekti on lisättävä työn käsitteeseen.

Palkkatyön/palkanmaksajien määrä vähenee, työn määrä ei. Ikääntyvä väestö väestö-pyramidin mukaan kansoittaa maan. Eläkkeelle jäävät suuret ikäluokat, joiden elinikä odote kasvaa. Satavuotias vanhus ei ole enää harvinaisuus.

Nuoremmat sukupolvet ovat muuttaneet asenteitaan, eivät vain työttömyyttä, vaan koko silpputyömaata kohtaan. He ovat ryhtyneet eri puolilla Eurooppaa

---

<sup>50</sup> Nuorten vapaa-aikatutkimus (2009).

prekariaatin<sup>51</sup> oikeuksia puolustavaan kamppailuun. Esiintyy voimakasta kritiikkiä ja aiheellista ihmettelyä, mitä työelämälle oikein on tapahtunut. Kallein voimavaramme, aivotyö, on viemässä tekijäänsä ja uhraamassa koko valveillaoloajan jatkuvaan joustamiseen. Ammattijärjestöjä pidetään kykenemättöminä hoitamaan epätyypillisiä työsuhteita tekevien edunvalvontaa.

*”Pääoman valta on muuttunut abstraktimmaksi kuin ennen, mutta se läpäisee yhä konkreettisemmin koko elämämme. Se seuraa pikkutarkasti jokaista liikettämme. Me tunnemme sen ihollamme ja näemme sen ympärillämme. Sen vaateet varjostavat jokaista ajatustamme. Se yrittää saada meidät ajattelemaan työtä 24/7.*

*Vihollisiamme ovat kaikki, jotka tuputtavat työetiikkaa ja tulosvastuullisuuden ilmapiiriä. Emme usko, että on kenenkään ilo elää elämäänsä vain työelämänä.”<sup>52</sup>*

**→Kriisit syventävät epätasa-arvoa ja muokkaavat rakenteita pysyvästi**

## Transformaatio makrotasolla

Virallisen työpolitiikan käsitteillä ja retoriikalla hoidetaan työajattelureformi *vaihtamalla sukupuolta*. Näin on tapahtunut ennenkin Suomessa. Suoranta kuvaa väitöskirjassaan 1900-luvun alun teollistumisen työmarkkinoilla tapahtuneesta työvoiman sukupuolenvaihdoksesta.<sup>53</sup> Sukupuolten ja sukupolvien välistä tasa-arvoa voidaan tietoisesti edesauttaa tai estää. Toivottavasti tasa-arvopolitiikkamme hyväk-syy transformaation.

	Miehet 15–24 v.	Naiset 55–64 v.
Väestössä	337 000	395 000
Työvoimassa	158 000	248 000
Työllisissä	127 000	236 000
Työttömissä	31 000	13 000
Työllisyysaste	37,5 %	59,7 %

**→Työllisistä 55-64 vuotiaista naisista (236 000 henkilöä) vapautetaan halukkaat kunniallisin eläköitymisratkaisuin ulos työelämästä.**

**→Heiltä vapautuvia ansiotyöpaikkoja tarjotaan ensisijaisesti nuorille työttömille miehille (alle 25-vuotiaita 31 000 henkilöä, alle 35-vuotiaita moninkertaisesti enemmän).**

<sup>51</sup> Mm. Vähämäki (2009), Korhonen ym. (2009) ja Suoranta (2008).

<sup>52</sup> Korhonen ym. (2009), s. 108.

<sup>53</sup> Suoranta (2009), s. 59.

## **Yhteiskuntarauha turvattava**

Kun annamme nuorille miehille keski-ikäisiltä naisilta vapautuvia töitä (myyjien, sihteereiden, siivoojien, lasten-, sairaan-, perus- ja lähihoitotyötä)<sup>54</sup>, konkreettisesti ohjaamme miehiä feminiiniseen työhön. Segregaatiota murennetaan luonnollisella tavalla. Koulutuksesta ei ole pulaa. Nuoret ovat joustavia, he osaavat paljon ja oppivat vielä enemmän. Kimmo Kevätsaloa (2009) siteeraten, ”on ihan sama minkä koulutuksen työelämässä unohtaa”.

Tämän ajatusleikin tarkoituksena on edistää yhteiskuntarauhaa, antaa kokonaiselle ikäpolvelle mahdollisuuden sekä koulutukseen uhraamansa ajan vastalahjana että sopivalla lisäkoulutuksella ansaita elantonsa, saada asemaa, työkokemusta, statusta tai ainakin tunnetta tarpeellisuudesta. Turhautumiseen, yhteiskuntaan pettymiseen tai toiveiden pettämiseen meillä ei ole varaa. Nuorten työttömyys on pelottava eurooppalainen uhka. On jo kiire, aika alkaa nyt.

Suurin osa vapautuvista työpaikoista on sosiaali- ja terveydenhuollon, palvelutuotannon, kaupan ja liike-elämän palveluksessa. Erittäin mielenkiintoisia ja haastavia töitä oppivaiselle, idearikkaalle nuorelle, joka haluaa käyttää innovaatiotaitonsa työn prosessien kehittämiseen ja uuden työmaailman rakentamiseen. Samalla feminiinisen työn arvo nousisi.

## **Täysinpalvelleet naiset**

Pitkän työuran tehneet 55–64-vuotiaat ikääntyvät naiset, useimmat kaksoistaakkaa tehneitä, ovat elämässään henkisesti rikkaasti eläneitä hyvinvointivaltion kasvattajia, vaurautensa hankkineita, onnellisuustutkimusten mukaan tyytyväisiä ihmisiä.

Osa keski-ikäisten naisten töistä kuuluu valtion tuottavuusohjelman piiriin tai muuten katoaviin työpaikkoihin. Paikoistaan tuskin haluavat luopua urallaan johtoasemiin edenneet harvat naiset. Eläkkeelle haluavista korkealle koulutetuista työssä olevista eläkeikätoiveen keskiarvo on naisilla 59,1 v. (miehillä 58,1v).<sup>55</sup> On törkeää uhkailla tätä joukkoa pienenevillä eläkkeillä ja vaatia pidennettyä työuraa.

Annetaan heille mahdollisuus päästä nauttimaan elämästään vielä, kun työkykyindeksi on korkea. He ovat äitejä, tätejä, siskoja, mummoja, omaisia ja jo tähänkin asti hoitaneet lapsia, vanhuksia, vammaisia, sairaita. Kaikki ne kättilöt, toimistotyöntekijät, siivoojat, sairaanhoitajat, päästäkäämme heidät mieliharrastustensa pariin, vihdoin. He ovat täyttäneet jumppakerhot, aikuisväestön oppimispaikat, vapaaehtoisjärjestöt, seurakunnan tilaisuudet. Vielä hyväkuntoisina he ovat voimavara kolmannen ja neljännen sektorin tehtäviin, perustamaan hoivayrityksiä, palvelulaitoksia tai palveluita noihin yksiköihin. Suokaamme heille tämä

---

<sup>54</sup> Naisten yleisimmät ammattiryhmät v. 2004 Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston mukaan.

<sup>55</sup> Aikanyrjähdys (2004) s.196.



työmarkkinoiden 'globaalivoittajien'<sup>56</sup> lottovoitto. Eivät he kuole nälkään. Eivät he jää asunnottomiksi, syrjäytyneiksi, eivätkä masennu tai alkoholisoitu ensimmäisten joukossa. Eikä heiltä lopu tekeminen, päinvastoin, humanitäärinen apu maailmassa lisääntyy.

## **Kaikeksi lopuksi**

### **Jokainen ihminen kuuluu työvoimaan**

- perustoimeentulo kuuluu kaikille kulutushalukkuudesta huolimatta
- ay-etuoikeudet koskevat vain pientä väestöosaa ja lisäävät näin epätasa-arvoisuutta
- työmarkkinajärjestöt ovat miesten maailmaa (tupo-pojat)
- sopimusjärjestelmät ovat murentuneet, työmarkkinamallia toteutetaan työpaikkatasolla yksilöratkaisuin

### **Palkkaepätasa-arvo sukupuolten kesken ei korjaannu**

- moniperusteinen syrjintä on koitunut työelämässä olevalle naiselle kertautuvana toiseutena eri ikäkausina
- nainen on aina joko liian nuori (heikko), jäämässä äitiys- tai hoitovapaalle, pienten lasten äiti, liian vanha tai muuten kyvytön
- naisjohtajista joka neljäs on kokenut syrjintää (HS 10.9.09)
- ulkonäköpaineet työn saannissa, levinneet koskemaan miehiä
- seksiammatit yleistyneet, perhelehdet kirjoittavat niistä kuin maanviljelyksestä

Työministeri Anni Sinnemäki puheessaan (Inari 20.8.2009) oli huolissaan asenteiden muuttumisesta ja rinnasti aiheellisesti naiset suojeltaviin:

*"Taantumassa on erityisen tärkeää huolehtia heikommassa työmarkkina-  
asemassa olevista ihmisistä. Vajaakuntoisten, naisten ja vaikkapa  
maahanmuuttajien kohdalla asenneilmapiiriä ei saa talouskriisin varjolla  
päästää kovenemaan".*

### **Eri ikäpolvia ei kosketa samanlainen työpolitiikka**

- nuorilla monia tutkintoja, ovat moniosaajia
- joustavia koulutuksen suhteen, sopeutuvat alalle kuin alalle
- kuunneltava lahjakkaiden nuorten puhetta herkillä korvalla
- työtön sukupolvi on v. 2030 keski-ikää lähenteleviä 35-45-vuotiaita armeijan käyneitä miehiä

---

<sup>56</sup> Kimmo Kevätsalon käyttämä termi suomalaisten ansiotyön tekijöiden enemmistöstä (2009).

- ei varaa ja uskallusta jättää heitä syrjäytymään, katkeroitumaan, vihaamaan virallista yhteiskuntaa ja sen outoa työvoimapolitiikkaa ja -retoriikkaa (vrt. Kreikka, Ranska, Ruotsi)
- potentiaalinen terrorismi, uhka yhteiskuntarauhalle
- aika on toinen, maailma on muuttunut
- tarvitsemme kielellisen ja myös asenteellisen käänteen työn käsitteeseen vastaamaan paremmin tätä aikaa.

*"Maailman vauraissa osissa työorganisaatioiden kehittämisen merkityksellisin haaste saattaa tulla nuorimmalta sukupolvelta. Se on "netissä syntynyt", elämäänsä merkityksiä ja yhteisöllisyyttä Facebookin kaltaisilla areenoilla etsimään tottunut ikäryhmä. Pelkästään Facebook on houkutellut 150 miljoonaa käyttäjää ja totuttanut heitä tasavertaiseen ja monikulttuuriseen vuorovaikutukseen. Jälkitekollisilla johtamismalleilla ei taida olla helppoa kaivaa esiin sitä "oikeaa asennetta" työhön, jota nykyinen johtajien sukupolvi työvoimalta odottaa." (VTT Kimmo Kevätsalo, työn tulevaisuuden tutkija nettikolumnissaan 2009).*

## Lähteet

Alvesson Mats (Ed.): Studying Management Critically. London. Sage Publications. 2003.

Harding, Sandra: Whose Science? Whose Knowledge? Thinking from Women's Lives. Open University Press. 1991

Harding, Sandra: Rethinking Standpoint Epistemology: What is Strong Objectivity. New York. 1993.

Haraway, Donna: Modest witness@second millennium.  
FemaleMan@\_meets\_OncoMouse : Feminism and technoscience. New York .  
Routledge, 1997

Hyvän Työn Manifesti 2009. Demos Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.

Raija Julkunen, Jouko Nätti ja Timo Anttila: Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa. Vastapaino. Tampere 2004.

Julkunen Raija: Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Vastapaino. Tampere 2008.

Korhonen Anna-Reetta, Peltokoski Jukka ja Saukkonen Miika: Paskaduunista barrikadeille. Like. Keuruu 2009.

Kevätsalo, Kimmo: Jäähyväiset jälkiteolliselle työelämälle. Kirja-arvostelu. Työelämän tutkimus 2/2009. s. 153.

Kevätsalo, Kimmo: Lottovoittajien työllistyminen. Artikkel. Kollega, Porin lyseon seniorien juhla-julkaisu. 2009.

Kevätsalo, Kimmo: Miten eläkeikärajan alentaminen rahoitettaisiin. Nettikolumni 15.3.2009.

Sami Myllyniemi: Aika vapaalla. Nuorten vapaa-aikatutkimus. Nuorisotutkimusverkosto. Nuorisotutkimusseura; 92. Helsinki. Opetusministeriö 2009

Nevanlinna, Tuomas: Työn sanat (toim. Tuomas Nevanlinna, Jukka Relander). Gummerus Kirjapaino. Helsinki 2006.

Ojala Satu: Työ hajautuu – missä käsitteiden rajat? Artikkel. Työelämän tutkimus 2/2009 (7.vsk). ss. 92–104.

Palkkaerot Suomessa. Yksityisen sektorin palkkojen rakenteen ja kehityksen tarkastelua. Rita Asplund ja Petri Böckerman. ETLA.. Helsinki 2008. Palkansaajien tutkimuslaitos, Tutkimuksia 106.

Polanyi, Karl. Suuri murros: aikakautemme poliittiset ja taloudelliset juuret. Tampere : Vastapaino, 2009.

Segregaatio ja sukupuolten väliset palkkaerot -hankkeen LOPPURAPORTTI. Helsinki 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:26

Sennett, Richard: Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Tampere. Vastapaino, 2002.

Sennett, Richard: Uuden kapitalismin kulttuuri. Tampere. Vastapaino, 2007.

Siltala, Juha: Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki. Otava. 2007.

Suoranta, Anu: Halvennettu työ. Pätkätyö ja sukupuoli sopimusyhteiskuntaa edeltävissä työmarkkinakäytännöissä. Jyväskylä. Vastapaino 2009.

Tasa-arvobarometri 2008. Tarja Nieminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:24. Helsinki 2008.

Tilastokeskus. Tilastot. Työmarkkinat. [www.stat.fi/til/tyti/2009/08](http://www.stat.fi/til/tyti/2009/08) -taulukot ja tekstit.

Vallan tasa-arvoa. Naiset ja miehet päätöksenteossa. Tilastokeskus. Sukupuolten tasa-arvo 2009. Helsinki 2009.

Vartiainen, Juhana: Gender wage differentials in the Finnish labour market. Palkansaajien tutkimuslaitos. 2002. Työpapereita 179. Helsinki 2002.

Vähämäki, Jussi: Itsen alistus. Työ, tuotanto ja valta tietokykykapitalismissa. Like. Keuruu 2009.

---

---

## Käyttäjä ja työntekijälähtöinen innovointi

**Jarmo Lehtonen<sup>1</sup> & Nuppu Rouhiainen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ajatuskynä Oy

<sup>2</sup> Tekes, Työelämän kehittämisohjelma Tykes

Työpajaa varten lähetettiin 10 esitystä. Kahdeksan esitysten valmistelijaa osallistui itse työpajaan. Työpajassa pyrittiin saamaan aikaan dialogia erilaisten viitekehikkojen ja teemojen yli. Tämän aikaan saamiseksi työpaja rakennettiin kolmen teemakeskustelun varaan. Kunkin teemaan yhteydessä kuultiin ennakkoon valmistellut puheenvuorot ja käytiin teemakohtainen keskustelu. Toisen päivän päätteeksi käytiin vielä ryhmittäin syventävät keskustelut kustakin teemasta ja yhteen kytkevä keskustelu työpajan kokonaisuudesta.

Työpajan esitysten viitekehikkojen moninaisuus kuvaa hyvin työelämän tutkimuksen ja kehittämisen laajentunutta alaa. Pieneen pajaan mahtui esityksiä sosiaalipsykologiasta palvelumuotoiluun ja oppimisteorioista soveltavaan teatteriin; taideteollisesta korkeakoulusta teknilliseen yliopistoon. Viitekehikoiden erilaisuudesta riippumatta yksi lähtökohta ole kokonaisuudelle leimaa antava: lähes kaikki esitykset tähtäsivät arkikäytäntöjen kohentamiseen hyödyntämällä tutkimusteoreettisia perusteita ja niiden varaan rakentuvia metodeja. Tavoiteltuja rajojen ylityksiä syntyi näin ollen luontevasti jokaisessa keskustelun episodissa.

Loppukeskustelun yksi keskeinen päätelmä oli, että tutkimuksen ja siihen perustuvan kehittämistoiminnan pitäisi vetää asiakkaat ja palvelujen käyttäjät vielä nykyistä kiinteämmin mukaan itse toteutukseen: kohteista subjekteiksi!

## Teemat ja niihin liittyneet esitykset

Teema	Esittäjä	Aihe	Empiirisiä kohteita
<b>Yhteissuunnittelu, psykologinen sopimus ja muutos-orientoituneen käyttäymisen motivaattorit</b>	<b>Satu Korhonen</b> Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL)  <b>Tuija Seppälä</b> Helsingin yliopisto	Innovatiivinen yhteiskehittely sosiaalialalla  Työryhmään samaistuminen ja vallan tunne motivaattoreina	Innovoinnin edellytyksiä mm. psykologisen sopimuksen näkökulmasta  Empiirinen aineisto kahdesta organisaatiosta
<b>Toimijuuden herättäminen, merkitysten luominen ja metodiset rajojen ylitykset</b>	<b>Tiina Rautkorpi</b> Metropolia ammatti- korkeakoulu  <b>Tuula Syrjälä</b> Helsingin yliopisto  <b>Sirpa Syvänen</b> Optimast Oy	Merkitysten rikastaminen vuorovaikutuksessa  Oma tulkinta merkityksen antajana toimijuudelle  Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden teknologiatuettu innovointi	Kieli toimintana ja vuorovaikutuksen mahdollistajana  11 sisäisen kehittämisen foorumin kvalitatiivinen analyysi  Vanhuspalvelujen HOTEVA -toiminta- ja vaikuttavuustutkimuksen työkalujen kehittäminen
<b>Oppimisen välittäminen, erilaiset palvelukonseptit ja esteettinen ymmärtäminen</b>	<b>Hannele Kerosuo</b> Helsingin yliopisto)  <b>Satu-Mari Korhonen</b> Teatterikorkeakoulu  <b>Anne Pässilä</b> Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Kehittämistutka oppimisen välittäjänä  Asiakkaiden tarpeet ja käytännöt muutoksen vauhdittajina  Esteettinen ymmärtäminen kehittämissä	Etelä-Savon oppimisverkoston sisäisten kehittäjien foorumi  Risteilyaluksen palvelukonseptin kehittäminen  Soveltavan teatterin käytännön esimerkki

## *Kehittämistutka oppimisen välittäjänä oppimisverkostossa*

**Hannele Kerosuo & Hanna Toiviainen**  
Helsingin yliopisto



### **Johdanto**

Olemme havainneet, että oppiminen, innovaatiot ja työn kehittäminen kietoutuvat yhteen oppimisverkoston toiminnassa. Toiminnassa kehitettävät ja käyttöönotettavat välineet voivat parhaimmillaan edistää työpaikkojen kykyä vastata mm. käyttäjärajapinnoista nouseviin uusiin kehittämishaasteisiin. Oppimisverkostoissa työntekijöiden ja työpaikkojen on mahdollista uudistaa omaa osaamistaan osana työn kehittämistä uudenlaisten oppimista välittävien välineiden avulla. Käsitlemme tässä paperissa työntekijä- ja työpaikkälähtöiseen innovaatiotoiminnan edellytyksiä, haasteita ja rajanylityksiä verkostoissa oppimisen näkökulmasta.

*Kehittämistutka* on tässä tarkasteltava työelämän verkostoissa tapahtuvaa oppimista edistävä väline. Se syntyi ja käyttöönotettiin Työelämän kehittämisohjelman (TYKES:in) rahoittamassa Etelä-Savon oppimisverkostoon kuuluvassa Sisäisen Kehittämisen Foorumissa (SKF:ssa) työntekijöiden, tutkijoiden ja työnkehittäjien yhteiskehittelyn tuloksena (Toiviainen ym. 2009, Toiviainen & Kerosuo 2009, Syrjälä ym. 2008, Syrjälä 2009). Tutkan avulla työelämän kehittäjät saattoivat muodostaa kokonaiskuvaa sekä verkoston eri tasoilla tapahtuvasta kehittämisestä ja oppimisesta että kehittämis- ja oppimisprosessin etenemisestä verkostossa ja siihen liittyvissä työpaikkojen kehittämishankkeissa. Välineen avulla oli mahdollista hahmottaa kehittämiseen sisältyvä jännitteinen prosessi rajojen ylityksineen. Pyrimme tässä valottamaan sitä, kuinka kehittämistutka avasi työpaikkaoppimisen ja kehittämisen jännitteet osallistujille uudella tavalla ja täsmensi työpaikkojen oppimishaastetta

Kehittämistutka oli yksi, joskin keskeinen, väline oppimisverkostossa, jonka menetelmällistä lähestymistapaa rakensimme kehittävän työntutkimuksen (Engeström, 1987) pohjalta. Sisäisten Kehittäjien Foorumin jäsenet tulivat kuudelta eteläsavolaiselta työpaikalta ja kokoontuivat keskimäärin kerran kuukaudessa puolentoista vuoden ajan arvioimaan johtamiaan kehittämishankkeita tutkijoiden vetämissä verkostopajoissa. Sisäiset kehittäjät organisoivat työpaikkatasoista kehittämistä työpaikoillaan ja osallistuivat paikallisten lähiohjaajien toteuttamiin lähiohjausvalmennuksiin. Työpaikkojen johdon osallistuminen kehittämiseen varmistettiin järjestämällä laajennettu verkostopaja, jossa sisäiset kehittäjät esittelivät kehittämishankkeitaan. Tutkan kehittäminen liittyi tiiviisti sisäisten kehittäjien oppimisprosessiin. Oppimisfoorumin käytössä tutka-väline edelleen rikastui ja laajeni.

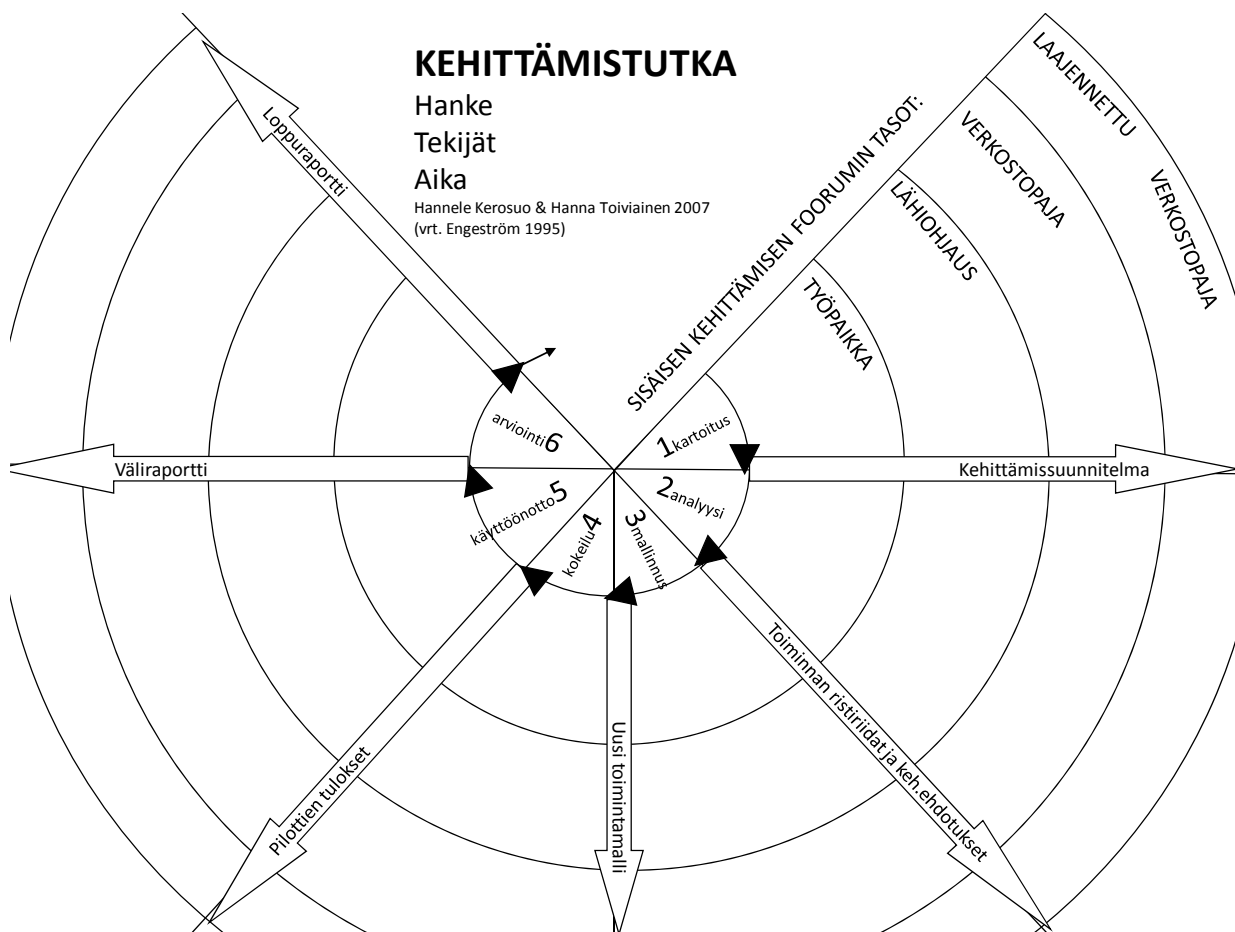
## Kehittämistutka innovaationa oppimisverkostossa?

”Kehittämistutkan” määrittely innovaationa ei ole yksiselitteistä. Perinteisen, rajatun innovaation käsitteen perusteella ”kehittämistutka” on vaikeaa mieltää innovaatioksi yksinkertaisen ja arkisen luonteensa vuoksi. Rajatulla, 1970- ja 1980-luvuilla käytössä olleella innovaatiokäsitteellä tarkoitettiin kaupallistettua, useimmiten teknistä keksintöä. Viime aikoina rajattu innovaatioiden käsite on kuitenkin laajentunut. Innovaatioilla tarkoitetaan yhteiskunnan kykyä uudistua sekä yhteiskunnan instituutioiden ja toimintojen myönteistä kehitystä (Miettinen ym. 2008, 1). Sen perustana on Miettisen ja hänen kollegoidensa mukaan huomio siitä, että uusien teknologioiden taloudellisten mahdollisuuksien toteutuminen edellyttää muutoksia myös niiden tuotannon ja käytön organisatorisissa ehdoissa.

Edellä esitettyjen määrittelyjen perusteella kehittämistutka ei täytä innovaationa teknisen keksinnön vaatimuksia. Kasvatustieteellisestä näkökulmasta ”kehittämistutkaa” ei liioin oikopäätä liittäisi innovatiivisuuteen, koska se ei kirjaimellisesti edusta opetusmetodia eikä teknistä uudistusta (Siltala ym. 2009, 93). Työpaikkaoppimiseen kiinnittyvä innovatiivisuuden määrittely kaipaa kuitenkin laajentamista, jotta työssä oppimisen avulla pysyttäisiin vastaamaan työn teknistaloudellisen muutoksen edellytyksiin.

Laajennetun innovaation käsitteen valossa kehittämistutkaa (kuvio 1) voidaan tarkastella paikallisena, verkosto-oppimista tukevana välineenä, jonka tarkoituksena on edistää työpaikkojen innovaatiokyvykkyyttä. Tutka on myös esimerkki oppimisvälineiden kiinteästä yhteydestä niiden käyttötarkoitukseen siinä ympäristössä, missä ne on keksitty (Toiviainen ym. 2009). Sisäisen Kehittämisen Foorumilla tutkan keksiminen ei kuitenkaan liittynyt välitöntä ratkaisua vaativiin ongelmiin, mikä usein on lähtökohtana välineiden keksimiselle, vaan se syntyi ohjaavien tutkijoiden tarpeeseen hallita Sisäisen Kehittämisen Foorumin oppimisprosessin kompleksisuutta.





Kuvio 1. Kehittämistutka

Tutkan mallinnuksen lähtökohtana on kehittävän työntutkimuksen keskeinen käsite, ekspansiivisen oppimisen sykli (Engeström, 1987), joka oli oppimisen ja kehittämisen lähtökohtana myös Sisäisen Kehittämisen Foorumissa. Niinpä kehittämistutkan keskiössä oppimisprosessi on jaettu osiin ekspansiivisen oppimisen vaiheiden mukaan. Syklin ympärille on sitten hahmotettu oppimisverkoston eri tasot. Pienten yritysten verkostoissa tapahtuvan oppimisen tutkimuksessa ekspansiivista oppimista on tunnistettu juuri uusien toimintatasojen tuottamisen perusteella (Toiviainen 2003, 2007). Foorumin tasoiksi nimesimme työpaikka-, lähiohjaus-, verkostopajataso sekä laajennetun verkostopajan, johon osallistui myös työpaikkojen johtoa. (Tasojen täsmälliset nimitykset ovat vaihdelleet kehittämistutkan varhaisissa versioissa.)

Kehittämistutka ei rajoittunut kuitenkaan vetäjien käyttämäksi välineeksi, vaan laajeni myös sisäisten kehittäjien ja heidän työpaikkojensa käyttöön. Laajetessaan tutka kehittyi yhteiskehittelyn tuloksena (Toiviainen ym. 2009, Toiviainen & Kerosuo 2009). Yhteiskehittely ymmärretään tässä työn yhteiskunnallisen kehityksen uudeksi vaiheeksi, jossa esimerkiksi välineiden käyttäjät osallistuvat jo välineen kehittä-

seen (Engeström 2004). Pidimme tutka-välineen esittelyyn liittyvää tutkijoiden ja osallistujien yhteiskehittelyä siinä määrin merkittävänä ja käyttöönoton kannalta relevanttina, että analysoimme tapahtuman tarkemmin (Toiviainen ym. 2009). Tässä keskitymme seuraavaksi tarkastelemaan kehittämistutkaa oppimisen välittäjänä käytön aikana.

## Kehittämistutka oppimisen välittäjänä oppimisverkostossa

Oppiminen, innovaatiot ja kehittäminen ovat vaikeasti erotettavissa toisistaan toiminnassa. Vygotskyn teorian mukaan ”hyvä” oppiminen käy kehityksen edellä (Vygotsky 1978, 89). Inhimillinen tietoisuus ja toiminta ovat merkkien ja työkalujen välittämiä (Vygotsky 1978, 54); Ihmisten käytettävissä olevat, sosiaalisesti ja kulttuurisesti syntyneet ja kasautuneet artefaktit välittävät toimintaa ja siis myös oppimista. Kehittämistutkan välineluonteelle oli ominaista se kulttuurinen tieto, minkä käyttäjät liittivät siihen. Voisi jopa olettaa, että käyttäjien kehittämistutkaan yhdistämät assosiaatiot ja metaforat ohjasivat sen käyttöönottoa. Kehittämistutkan avulla oli mahdollista *tutkailla* oppimisverkostossa toteutuvaa oppimista ja kehittämistä. Esimerkiksi kehittämistutkan nimeäminen assosioi sen käyttöä navigointiin tai sääolosuhteisiin (Toiviainen ym. 2009).

Kehittämistutkan välittäjäluonteen merkityksen kannalta Wertschin (2007) erottelu eksplisiittisen (*explicit=selkeä, selvä, yksitulkintainen*) ja implisiittisen (*implicit=epäsuora*) välittymiseen on kiinnostava. Eksplisiittinen välittyneisyys viittaa tilanteisiin, joissa yksilön käytös ohjautuu tarkoituksellisesti tarjotun ulkoisen ärsykkeen perusteella (Wertsch 2007, 180). Esimerkiksi tutkijat tarjosivat verkostopajassa sisäisille kehittäjille kehittämistutkan oppimista tukevana välineenä. Eksplisiittistä välittyneisyyttä kuvaa erityisesti se, että ärsyke tai väline (*stimulus means*) materiaalisuudessaan on ilmeinen ja jokseenkin pysyvä. Implisiittinen välittyneisyys on puolestaan epäsuoraa ja vähemmän ilmeistä. Implisiittinen välittyneisyys ilmenee luonnollisena osana toiminnan ja kommunikaation virtaa. Se koostuu merkeistä, etenkin luonnollisesta kielestä ja toimijan tietoisuutta välittävästä ”sisäisestä puheesta” (Wertsch 2007, 181).

Tutkan ensi vaiheen käyttöä lokakuussa 2007 voi yhtäältä kuvata ulkokohtaiseksi tai ilmeiseksi. Tutkaa käytettiin eräänlaisena tapahtumakalenterina kehittämisen kannalta kriittisten päivämäärien merkitsemissä, kehittämisen etenemisen raportoinnissa ja kehittämishankkeiden etenemisen suunnittelussa (Toiviainen & Kerosuo 2009, 284). Tutka toimi siis eksplisiittisenä oppimisen välittäjänä. Oteessa 1 on esimerkki tälle ominaisesta puheesta.

Ote 1.

Sisäinen kehittäjä

1: *Me ollaan edistytty siinä niin, että me ollaan tässä tutkalla mallinnus- ja kokeiluvaiheessa (tutkapaperi kädessä) ja ens maanantaina meidän pitää tää mallinnus saatetaan loppuun ja esitellään se meidän henkilöstölle. Mutta siinä yhteydessä sitte me ollan vähän laajennetu meidän tehtävää me ollaan todettu*

*että kun meillä on iso organisaatiomuutos menossa (...) valtakunnas kokonaisuudessaan niin se tuottaa meille aika paljo sellasia, tulee semmosia katkoksia että ei tiedetä että kuka hoitaa mitäki asiaa. Niin me ollaa ruvettu pitää, viime viikolla 25.10. päätettiin ruveta pitää tämmöst häiriöpäiväkirjaa, ett tavallaan mentiin takas sinne peiliaineiston keruuseen. Ja niitä sit käsitellään viikoittain näissä mejän tällasis pikkupalavereissa ja viedään sit niitä eteenpäin. Eli, toisaalt ollaan edetty ja toisaalt palattu taas takasin (kädenliike ”syklillä”) ja täst johtoasiasta, mulla oli mahdollisuus 8.10. johtoryhmässä (pääjohtaja...jotka oli omia esimiehiäni) esitellä yhden kolmion verran sain esitellä tätä. Kaiken muun seassa siellä (hymyilyä.) Yhden hienon kolmion pääsin näyttään. Joo ei mul muuta.(Verkostopaja, lokakuu 2007)*

Implisiittistä eli vähemmän ilmeistä ja ennakoitavaa välittyneisyyttä ilmentävät sen sijaan samaisen lokakuun 2007 verkostopajan otteet 2 ja 3. Niissä sisäiset kehittäjät reflektoivat kehittämisen etenemistä kyseenalaistaen yleistä käsitystä, jonka mukaan kehitys etenee tavoitteen suuntaisesti ja lineaarisesti vaiheesta seuraavaan.

#### Ote 2

Sisäinen kehittäjä 2:

*Tohon eteenpäin ja taakse päin menoon [kehittämissyklillä], niin jotenkin ajattelee että mitä enemmän tätä tutkaa menee eteenpäin niin sitä isompi riski on tai toive tai halu palatakin taaksepäin tai, sit se heijausliike on vaan laajempi tai että ite, tai varmaan voi kollegankin suulla puhua että olemme valmistautuneet vahvasti ees taas heilumaan. (Verkostopaja, lokakuu 2007)*

#### Ote 3

Sisäinen kehittäjä 3:

*Siis onhan siitä sillä tavalla hyötyä että sehän toimii tavallaan sitten peilinä sille omalle kohdalle ett (”ääneen ajattelevasti”) ”ohoo, ne onkin tuolla [kehittämissyklillä], et mitähän ne on tehny eri tavalla tai pitäskö mejän toimia jotenkin eri tavalla”, vai mut sitte kuiteski se ymmärryski on tässä se että kun on niin erilaisista kehittämis, aihioista kyse niin siinä mennäänki eri rytmillä, että tota. Kyllä minusta ainaki on tosi mielenkiintosta kuulla että missä kukaki on menossa. Vaikka me näytetäänki olevan viimeisiä. (Naurua.) (Verkostopaja, lokakuu 2007)*

Kehittämisen prosessin kuluessa kehittämistutkasta muodostui sisäisten kehittäjien ja työpaikkojen kehittämishankkeiden oppimista ja kehittämistä laajemmin välittävä väline, mikä muutti oppimista yksilötasolla (Toiviainen & Kerosuo 2009). Toinen valitsemamme näkökulma valottaa tutka-välineen tehtävää työpaikkaoppimiseen olennaisesti kuuluvan rajojen ylittämisen välittäjänä.

### **Kehittämistutka työpaikkaoppimisen rajojen ylittämisen välittäjänä**

Innovaatiot syntyvät yhä useammin yksittäiset organisaatiot ylittävissä verkostoissa ja niiden rajapinnoilla (Miettinen 2006, Lehenkari 2006). Rajan käsite viittaa yleisellä

tasolla toiminnassa ilmeneviin eroihin ja erotteluihin, jotka kattavat monia sosiaaliseen vuorovaikutukseen, organisaatioihin ja instituutioihin liittyviä ilmiöitä (Kerosuo 2006, 2008). Työntekijä- ja työpaikkalähtöinen innovaatiotoiminta edellyttää perinteisen työpaikkakoulutuksen ja työssä oppimisen rajojen ylittämistä. Perinteinen työpaikkakoulutus perustuu ennalta määritellyistä oppisisällöistä kootuille kursseille osallistumiseen ja niiden suorittamiseen. Työntekijät omaksuvat kurssin oppisisällön ja soveltavat sitä työssään. Työssä oppiminen mielletään usein käytännön työn yhteydessä toteutuvaksi kokemuseräiseksi oppimiseksi, jota on vaikea määritellä tarkasti (Pohjola 2001). Työntekijät itse eivät välttämättä miellä työhön liittyviä oppimismahdollisuuksia vaan liittävät oppimisen koulutukseen kuuluvaksi asiaksi (Heikkilä 2006). Työhön liittyvien osaamisvaatimusten lisääntyminen on kyseenalaistanut perinteisen työpaikkakoulutuksen ja työssä oppimisen. Esimerkiksi Varjokallio ja Ahonen (2002) kuvaavat henkilöstön kehittämiseen liittyvän ”kurssitehtailun” umpikujaa, kun kurssien järjestämisellä ei enää pystytä vastaamaan järkevällä tavalla. Työntekijöiden esittämiin osaamisvaatimuksiin vastaamiseksi tarvittaisiin sellainen määrä kursseja, että niiden järjestäminen olisi mahdotonta.

Innovaatioiden yhdistäminen rajanylityksen dynamiikkaan tuo lisävahvistusta ajatukselle kehittämistutkasta oppimisinnovaationa, kuten alussa keskusteltiin. Sisäisen Kehittämisen Foorumi mahdollisti perinteisten työpaikkakoulutuksen ja oppimisen rajojen ylittämisen. Kehittämistutka oli tärkeä väline sisäisille kehittäjille rajanylitysten havaitsemisessa ja tuottamisessa. Helmikuun 2008 verkostopajassa yhden työpaikan kehittämishankkeen käsittelyssä (otteet 4–6) tällainen välineen mahdollistama rajanylitys voidaan havaita kahdella tavalla. Ensinnäkin keskustelussa alkoi piirtyä raja ainakin kahden eriaikaisesti etenevän oppimisprosessin kesken, nimittäin oppimisverkostoon osallistuvien sisäisten kehittäjien ja työpaikalla mukaan tulevien pilottitiimien välillä. Toiseksi tämän rajan näkyväksi tekemiseen ja merkityksen antoon osallistuivat työpaikkaa edustavat sisäinen kehittäjä ja lähiesimies sekä oppimisverkoston lähiohjaaja-konsultti.

#### Ote 4

Työpaikan lähiesimies:

*Nyt ollaan siinä vaiheessa että, tavallaan kun se viedään tuonne laajempaan tietoisuuteen niin voi olla että näitä asioita ja tavoitteita joudutaan vielä tarkastamaan. Että ollaan semmoisessa tietyssä niinku kahenki prosessin vaiheessa että tää ryhmä on nyt ajatellu sen ja aika pitkällekin päässy että joudutaan tavallaan palaamaan taakseen päin kun lähetään pilotteja vetämään.* (Verkostopaja, helmikuu 2008)

Otteessa 4 lähiesimies kiteyttää – kehittämistutkaan viitaten – eriaikaisesti etenevien oppimisprosessien olemassaolon. Keskustelussa kyseisen työpaikkahankkeen esitelty sisäinen kehittäjä ideoi ajatusta edelleen ja artikuloi myös työpaikan kahden pilottitiimin prosessin eriaikaisuuden ja rajan. Ratkaisuna hän ehdottaa monen rinnakkaisen kehittämistutkan käyttöönottoa (ote 5).

#### Ote 5

Sisäinen kehittäjä 4:

*(,...) mul tuli mieleen ihan tässä nyt, ett ku meil tosiaan näitä malleja on, Sisäinen kehittäjä 3:lla [sama työpaikka] on yks tämmönen täytetty malli, mulla on yks, niin mul tuli mieleen, että, vois olla tämmönen kehittämistutkamalli vois olla meille sisäisille kehittäjille vois olla yks tutka tähän meidän nyt tulevaan pilottitiimiin [Osasto B]. Missä he ovat, kun me sinne mennään, tai missä he kokevat, ja heille alettais tehdä tämmöstä tutkaa. Ja yks tutka sit siellä [Osasto A] koska kaikki ollaan hyvin eri tasolla. (...) Ett site meil ois niinku pari kolmekin näitä, tällast tutkamallia ja niitä sit peilattas ... (Verkostopaja, helmikuu 2008)*

Muut osallistujat kannattivat ideaa ja otteessa 6 työpaikkahankkeen lähiohjaaja ikään kuin kääntää kehittämistutkan käytön mahdollisuudet oppimisen kielelle verkostopajassa sovelletun ekspansiivisen oppimisen käsittein.

#### Ote 6

Lähiohjaaja 1:

*Selkeesti ajattelen niin, että tämmönen että käyttäis sitä eri porukoille (eri kohdat) tätä tutkaa, niin se tois tämän eriaikaisuuden esille, mikä on ihan totta. (Hälyä) tai johtaja tai johto tai joku ulkopuolinen, niin se näkee jonkun asian suhteen sillä tavalla että tässä ollaan vähän pitkällä, sit siellä tulee uus työntekijäryhmä, tai siellä voi olla se pilottitiimi, ei ole mitään takeita, että se kyseenalaistaa vanhaa toimintatapaa. Se voi hyvin olla tyytyväinen siihen ja jos ei se prosessi käynnisty siellä se ekspansiivisen oppimisen kehä, ei se koko yhteisö pääse siinä juuri mihkään. Kyllä ne jotka siinä muuten puuhaa, niin ne omalla kehällä pääsee eteen päin, mutta seuraava aina alottaa sen alusta. (Verkostopaja, helmikuu 2008)*

### Yhteenveto

Olemme käsitelleet tässä paperissa työntekijä- ja työpaikkalähtöisen innovaatiotoiminnan edellytyksiä, haasteita ja rajanylityksiä verkostoissa oppimisen näkökulmasta. Kehittämistutkaa voitiin tarkastella paperissa oppimistoiminnan tuottamana innovaationa, joka syntyi työntekijöiden, tutkijoiden ja työn kehittäjien yhteiskehittelyn tuloksena Työelämän kehittämisohjelman rahoittamassa Etelä-Savon oppimisverkostoon kuuluvassa Sisäisen Kehittämisen Foorumissa. Kehittämistutka toimi oppimisverkostossa toteutuvan oppimisen ja kehittämisen välittäjänä. Tarkastelimme välittyneisyyttä toisaalta sisäisten kehittäjien muuttuvien oppimisperspektiivien kannalta, toisaalta työpaikkaoppimisen rajanylitysten mahdollistajana, joka niin ikään avasi osallistujille oppimisen uudesta entistä laajemmasta näkökulmasta.

Tutkimuksemme perusteella näyttää siltä, että innovaatio ymmärretään usein liian suppeasti työssä oppimisen tutkimuksessa ja käytännöissä. Käyttäjä- ja työntekijälähtöinen innovointi edellyttää käsitteellistä ja välineellistä laajentamista työn ja siihen liittyvien verkostojen kaikilla tasoilla.

On myös tärkeää huomata, että erityisesti työelämän oppimisvälineet eivät ole pelkästään jonkin oppisisällön omaksumisen ja suorittamisen välineitä vaan olennaisia muutoksen välineitä. Oppiminen ja oppimista edistävien uudenlaisten välineiden yhteiskehittely on yksi mahdollisuus edistää työpaikkojen innovaatiokyvykkyyttä käyttäjä- ja työntekijäsuhteissa.

## Lähteet

Engeström, Y. (1987) *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*, Orienta-konsultit Oy, Helsinki.

Engeström, Y. (2004) New forms of learning in co-configuration work. *Journal of Workplace Learning* 16(1/2), 11–21.

Heikkilä, K. (2006) *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena*. Tampere: Tampere University Press.

Henderson, R.M. & Clark, K. B. (1990) Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly* 35(1), 9–30.

Kerosuo, H. (2006). *Boundaries in Action: An Activity-theoretical Study of Development, Learning and Change in Health Care for Patients with Multiple and Chronic Illnesses*. Helsinki: Helsinki University Press. Available: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/kasva/vk/kerosuo/>

Kerosuo, H. (2008) Putting the patient in the middle: Managing chronic illness across organisational boundaries. Teoksessa R. Sorensen and R. Iedema (toim.) *Managing Clinical Processes in the Health Services*, 73–85. Sydney: Elsevier.

Lehenkari, J. (2006) *The networks of learning in technological innovation. The emergence of collaboration across fields of expertise*. Helsinki: Helsinki University Press.

Miettinen, R. (2006) The sources of novelty: A cultural and systemic view of distributed creativity. *Creativity and Innovation Management* 15(2), 173–181.

Miettinen, R. Toikka, K. Tuunainen, J. Freeman, S. Lehenkari, J. Leminen, J. & Siltala, J. (2008) Informaatiotekninen kumous, innovaatiopolitiikka ja luottamus. *Tekesin katsaus* 234, 2008.

Pohjonen, P. (2001) *Työssä oppiminen tarkasteltuna ammatillisen aikuiskoulutuksen ja työelämän näkökulmasta*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Siltala, R. Alajääski, J. Keskinen, S. & Tenhunen, A. (2009) Opetusalan asiantuntijoiden käsityksiä opettajan pedagogisesta innovatiivisuudesta. *Aikuiskasvatus* 29(2), 93–103.

Syrjälä, T. (2009) Toisen asteen kehittäminen ja sisäisten kehittäjien toimijuuden muutos kehittäjäfoorumissa. *Konsepti-Toimintakonseptien uudistajien verkkolehti* 5 (1). Saatavana:

[http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Toisen\\_asteen\\_kehittaminen\\_ja\\_sisaisten\\_kehittajien\\_toimijuuden\\_muutos\\_kehittajafoorumissa.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Toisen_asteen_kehittaminen_ja_sisaisten_kehittajien_toimijuuden_muutos_kehittajafoorumissa.pdf)

Syrjälä, T. Kerosuo, H. & Toiviainen, H. (2008) Innovation beyond and learning across workplaces. Konferenssipaperi esitetty konferenssissa "Insightful Encounters, Regional Development and Practice-Based Learning Conference on Regional Development and Innovation Processes", Porvoo-Borgå, 5–7 March. Saatavana:

<http://www.congreszon.fi/@Bin/1674521/3.Innovation.Syrjala.Kerosuo.Toivainen.pdf>

Toiviainen, H. (2003) *Learning across Levels: Challenges of Collaboration in a Small-Firm Network*. Helsinki: Helsinki University Press. Available: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/vk/toiviainen/>

Toiviainen, H. (2007) Inter-organizational learning across levels – An object-oriented approach. *Journal of Workplace Learning* 19(4), 343–358.

Toiviainen, H. Kerosuo, H. & Syrjälä, T. (2009) "Development radar": The co-configuration of a tool in a learning network. *Journal of Workplace Learning* 21(7), 509–524.

Toiviainen, H. & Kerosuo, H. (2009) Cultivating and enriching a tool in use—Case 'Developmental Radar'. Konferenssipaperi esitetty konferenssissa "ECCE 2009—European Conference on Cognitive Ergonomics". Teoksessa L. Norros, H. Koskinen, L. Salo & P. Savioja (toim.) *ECCE 2009—European Conference on Cognitive Ergonomics. Designing beyond the Product—Understanding Activity and User Experience in Ubiquitous Environments*, 281–288. Helsinki: VTT, Edita Prima Oy.

Varjokallio, L. & Ahonen, H. (2002) Oma ja toisten oppiminen työssä. Kirjassa J. Virkkunen (toim.) *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*, 79–100. Työministeriö, Työeöämän kehittämisohjelma. Raportteja 20.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society. The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, Massachusetts, and London, England: Harvard University Press.

Wertsch, J. (2007) Mediation. Teoksessa H. Daniels, M. Cole & J. Wertsch (toim.) *The Cambridge Companion to Vygotsky*, 178–192. Cambridge: Cambridge University Press.



## ***Millä ehdoilla innovatiivista yhteiskehittelyä sosiaalialan arjessa? – Verkostomaisen kehittämisen tarkastelua psykologisen sopimuksen näkökulmasta***

**Satu Korhonen**

Terveystieteiden tutkimuskeskus



Viime vuosina innovaatiopuhe on korostunut suomalaisessa yhteiskunnassa. On luotu innovaatiopolitiikkaa ja kansallisia innovaatioympäristöjä. Teknisten innovaatioiden lisäksi puhutaan sosiaalisista innovaatioista, ja innovaatioajattelu ja -puhe on saanut vankan jalansijan myös sosiaali- ja terveysalalla. (Ks. esim. Husso ja Seppälä 2008.)

Tuoreimpana esimerkkinä uudentyyppisestä innovaatiopanostuksesta on rakenteilla oleva sosiaali- ja terveysalan yhteinen kehittämisympäristö Innokylä, joka nojaa avoimen innovaation käsitteeseen, tiedon jakamisen ja tiedon rakentelun verkostoihin, yhteiskehittelyyn ja verkkovälitteisyyteen (THL 2009). Innokylän myötä sosiaali- ja terveysalalle luodaan verkostojen verkostoa, jonka kautta välitetään tietoa kehitetyistä menetelmistä ja joka samalla tukee näiden menetelmien käyttöönottoa ja tiedon tuottamista niistä.

Verkostot ovatkin nykyisin yleinen organisoitumismuoto, joiden kautta ylisektorista yhteistyötä voidaan parhaimmillaan toteuttaa joustavasti ja sosiaalista sekä inhimillistä pääomaa rakentaen. Verkostomaisuus on korostunut jopa niin, että ilman verkostonäkökulmaa ”innovaatiotoiminta, sen harjoittaminen ja selittäminen on käynyt mahdottomaksi” (Kuitunen ym. 2007, 54).

Mistä on kyse uusissa tavoissa kehittää työtä ja palveluja? Miltä verkostomainen kehittäminen näyttää yksilön näkökulmasta? Tässä kirjoituksessa tapaus-esimerkkinä käytetään Vantaan lastensuojelun kehittämisverkoston toimintaa, jota tarkastellaan työn psykologisen sopimuksen näkökulmasta.

### **Uusi innovaatioparadigma ja tietoperusteinen talous**

Historiasta on tunnistettu talouden pitkiä aaltoja, joihin kuhunkin liittyy tietynlaiset institutionaaliset organisaatiomuodot. Teknis-taloudellisen paradigman kehitys on epätasaista; teknologinen kehitys kulkee edellä mahdollistaen uusia asioita, kun taas instituutiot ikään kuin laahaavat perässä. Toisin sanoen instituutioiden muuntelu ei noudattele synkronisesti uusien mahdollisuuksien avautumista, ja innovaatioiden ja niiden kohteena olevien instituutioiden välille syntyy jännite. (Perez 2002; ks. Miettinen 2009.)

Myös innovaatioprosessien tutkimuksessa puhutaan paradigman muutoksesta. Nykyisessä, uudessa paradigmassa innovaatioiden ajatellaan syntyvän avoimissa toimintaympäristöissä, käytännönläheisissä konteksteissa, asiakkaiden tai käyttäjien aktiivisella panostuksella ja ylittämällä osaamisalojen rajapintoja. Innovaatio ei synny tietyn, lineaarisen prosessin tuloksena vaan horisontaalisen, verkostomaisen yhteistyön myötä. (Husso ja Seppälä 2008.) Organisaatioiden rakenteiden ja työ- ja johtamiskäytäntöjen tulisi vastata avoimen toiminnan haasteisiin; toimia verkostomaisesti, tuoda esiin kehittämistä arvona ja mahdollistaa jatkuvuus kehittämisessä (Harmaakorpi 2008).

Uusi innovaatioparadigma ja etenkin sosiaaliset innovaatiot voidaan ymmärtää laajennuksena tai kritiikkinä suljetulle, tuotokeskeiselle ja kaupallista hyötyä korostavalle innovaatiokäsitykselle (Miettinen 2009). Se liittyy myös globaalin toimintaympäristön muutokseen ja tietoyhteiskuntakehitykseen, jonka myötä organisaatiot ovat ryhtyneet tavoittelemaan toiminnassaan joustavuutta ja avoimia tuotantojärjestelmiä sekä korostamaan laatua ja osaamisen johtamista. (Safizadchin 1991, ks. Sarala & Sarala 2003, 27).

On todettu, että tietointensiiviset, korkeaa osaamista vaativat työt ja palvelusektorille sijoittuvat työt ovat prosessimaisia ja vaikeasti valvottavissa, jolloin työnantajat ovat riippuvaisia työntekijän halusta tehdä työ hyvin (Gallie 2007). Työntekijän sisäisen motivaation merkitys korostuu. Toisaalta organisaation kannalta on tärkeää, että työntekijän kartuttama osaaminen ja tieto ei jää hiljaiseksi tiedoksi. Kehittämisympäristöjen tulisiikin tukea sekä oppimista että työssä syntyvän tiedon keruuta (Kasvi 2007) ja yhteistä tiedonrakentelua.

Miten uusi verkostomaisen kehittämisen tai innovoinnin paradigma istuu sosiaalialan organisaatioihin? Onko havaittavissa syntyneitä jännitteitä ja mihin ne paikantuvat?

Tässä kirjoituksessa lähestytään verkostomaista innovaatiotoimintaa erityisesti yksilön näkökulmasta. Miltä edellä kuvattu verkostomainen toiminta näyttää yksilöiden ja työyhteisöjen näkökulmasta työn arjessa? Millaiset rakenteet mahdollistavat ja tukevat verkostomaista työn kehittämistä eli mitä voidaan sanoa työntekijälähtöisen innovoinnin organisatorisista ehdoista verkostomaisessa kehittämisympäristössä?

## **Työn psykologinen sopimus työntekijän ja organisaation dynaamisena vaihtosuhteena**

Psykologisen sopimuksen teoria pohjautuu sosiaalisen vaihdon teoriaan. Psykologisen sopimuksen teoriassa työntekijän ja työnantajan välillä ajatellaan olevan suhde, johon sisältyy sosiaalisen vaihdon teorian mukainen vastavuoroisuuden oletus (Coyle-Shapiro 2005). Näin esimerkiksi työnantaja tarjoaa työntekijälle turvallisen, hyväpalkkaisen työn ja luo odotuksen työntekijän sitoutumisesta ja lojaalisuudesta organisaatiolle (Battisti ym. 2007).

Työntekijän ja työnantajan välillä on virallinen sopimus osoituksena työsuhteesta. Erotuksena tästä psykologinen sopimus on luonteeltaan kirjoittamaton, julkilausumaton, yksilöllinen ja subjektiivinen (Alasoini 2006a). Tämä sopimus syntyy kaikesta kanssakäymisestä, mitä työntekijällä on työnantajan kanssa ja työyhteisössä. Tämä kanssakäyminen synnyttää työntekijässä vaikutelmia ja odotuksia työsuhteeseen, työnteon olosuhteisiin ja esimerkiksi työn palkitsevuuteen liittyen. Tätä julkilausumatonta sopimusta kutsutaan myös työn psykologiseksi sopimukseksi.

Psykologisen sopimuksen käsitteen historia voidaan jakaa kahteen aikakauteen. Ensimmäinen aikakausi ajoittuu noin 1960-luvulta 1980-luvun lopulle. Tällä aikakaudella käsitettä käytettiin monimuotoisesti erilaisissa yhteyksissä ja lainaten elementtejä eri tieteenaloilta. (Conway ja Briner 2005, 14–17.) Käännekohtana psykologisen sopimuksen teoriassa on toiminut Rousseau'n psykologisen sopimuksen käsitteen uudelleenmäärittely vuodelta 1989. Näkökulmana on nyttemmin organisaation muokkaamat yksilön uskomukset koskein vaihdannan sopimuksen ehtoja yksilöiden ja heidän organisaationsa välillä (Rousseau 1995, ks. Zhao ym. 2007). 1990-luvulta alkaen teoriaan liittyvien tieteenalojen kirjo on vähentynyt ja etenkin kvantitatiivinen empiirinen tutkimus on lisääntynyt. (Conway ja Briner 2005, 14-17, ks. myös Ruotsalainen & Kinnunen 2009.)

Kansainvälisesti psykologisen sopimuksen käsite on ollut suosittu. Tutkimus on osoittanut, että psykologisen sopimuksen ehtojen noudattamisella tai rikkomuksella on voimakkaita vaikutuksia työsuhteeseen sekä niin positiivisiin kuin negatiivisiin organisatorisiin lopputuloksiin, joita voivat olla esimerkiksi sitoutuminen, suorituskky, työtyytyväisyys tai aikomus lähteä organisaatiosta, poissaolot ja kasvava kyynisyys organisaation toimintaa kohtaan. (Zhao ym. 2007.)

Psykologisen sopimuksen teoria on hyödyllinen yksilön ja työnantajaorganisaation välisen vuorovaikutuksen tulkinnessa, koska se sisältää ajatuksen työntekijän ja työnantajan välisestä kanssakäymisestä dynaamisena, jatkuvasti käynnissä olevana vaihtosuhteena (Conway ja Briner 2005, 2). Työn psykologisen sopimuksen käsitettä käytetään sekä yksilön ja työnantajaorganisaation välisen vuorovaikutuksen kuvauksessa että jäsenettäessä yhteiskunnan tasolla yleisiä työn vaatavuuteen ja palkitsevuuteen liittyviä ajatusmalleja (Korhonen, 2008). Sopimukseen sisältyvät vaihdon välineet tai palkkiot voivat olla luonteeltaan transaktionaalisia eli suoraan tai epäsuoraan taloudellisesti mitattavia tai relationaalisia, jolloin kyseessä ovat abstraktit elementit, kuten luottamus, lojaalisuus ja arvostus. (Alasoini 2006a.)

Lisäksi O'Donohue ym. (2007) ovat osoittaneet psykologiseen sopimukseen kuuluvan myös ideologisen komponentin, jonka tukemisessa työnantajaorganisaation tulee osoittaa uskottavaa sitoutuneisuutta. Ideologinen komponentti viittaa työntekijän ja organisaation välillä tapahtuvaan vaihtoon, joka ei rajoitu oman edun tavoitteluun (Thompson & Bunderson 2003, ks. O'Donohue ym. 2007). Vaihto voi liittyä esimerkiksi ammatillisiin tai sosiaalisiin ideaaleihin ja päämääriin (O'Donohue ym. 2007).

Taulukossa 1 on esitelty psykologisen sopimuksen transaktionaalisen, relationaalisen ja ideologisen ulottuvuuden sisältöjä ja eroja.

Taulukko 1. Psykologisen sopimuksen transaktionaalinen, relationaalinen ja ideologinen ulottuvuus (Korhonen 2008; Thompsonia ja Bundersonia (2003) mukaillen, ks. O'Donohue & Nelson 2007).

	<b>Transaktionaalinen</b>	<b>Relationaalinen</b>	<b>Ideologinen</b>
<b>Organisaation vastuut</b>	Tarjota työllistymistä, turvallinen työympäristö, reilu korvaus	Tarjota koulutusta, urakehitystä, ylennusmahdollisuuksia, pitkäaikaisen työn turva	Osoittaa uskottavaa sitoutuneisuutta arvostettuun sosiaaliseen tarkoitukseen/päämäärään
<b>Yksilön vastuut</b>	Täyttää muodollisesti määritellyt rooliodotukset	Täyttää yleisesti määritellyt vastuut, sitoutuminen organisaatioon ja osallistuminen, kansalaiskäyttäytyminen organisaatiossa	Osallistuminen organisaation tarkoitukseen/missioon, yhteiskunnallinen ja organisatorinen kansalaiskäyttäytyminen
<b>Keskeinen edunsaaja</b>	Itse	Itse ja organisaatioyhteisö	Yhteiskunta, joku segmentti siitä tai abstrakti periaate
<b>Kytkös-logiikka</b>	'Organisaatio antaa reilun palkasta päivän työstä'	'Organisaatio vaalii ammatillista kehitystäni ja yhteisöllisyyden tunnettani'	'Organisaatio jakaa intohimoni, tarkoitukseni ja/tai missioni'
<b>Ihmislunonteen malli</b>	Egoistinen, instrumentaalinen	Kollektivistinen, sosialistettu	Periaatteellinen, osallistuva

Työn organisoinnin ja johtamisen tutkimuksen kriittinen suuntaus korostaa organisaatioiden ihmissuhteiden ja prosessien dynamiikkaa. Tästä näkökulmasta lähtökohtana työn johtamiseen on strategisen vaihdon käsite, joka liittyy työntekijän ja työnantajan väliseen vuorovaikutukseen. Ihmiset ja organisaatiot muokkaavat itseään ja tulevat muokatuiksi ylläpitääkseen olemassaoloaan, jolloin niiden välille syntyy materiaalisten ja symbolisten resurssien vaihtoa, koska ne ovat osa toistensa todellisuutta. (Watson 2002, 126.)

Strateginen vaihto työntekijän ja työorganisaation välillä vaikuttaa psykologiseen sopimukseen ja sitä kautta työntekijän työorientaatioon. Työorientaatio on tarkoitus, jonka yksilö antaa työlleen. Tämä ohjaa häntä ajattelemaan ja toimimaan tietyllä tavalla suhteessa työhön. Strategisen vaihdon näkökulmasta työntekijän motivointi on itse asiassa kykyä saada ihmiset tekemään työtä tavalla, jolla heidän halutaan sitä tekevän. Tähän pyritään pyritään eri tavoin: neuvottelemalla, muotoilemalla tehtävänkuvia ja tarjoamalla palkkioita. Watson käyttää tämän toiminnan kuvaamiseksi ilmaisua psykologisten sopimusten käsittely tai manipulointi. Psykologisten sopimusten käsittely on johtamisen ja työn suunnittelun perustarkoituksia. (Watson 2002, 129 ja 277–282, ks. myös Korhonen 2008.)

Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa keinoja, joilla ne voivat vaikuttaa työntekijöiden työorientaatioihin päästäkseen haluttuihin lopputuloksiin. Tutkittaessa tapoja, joilla yksittäistä työntekijää kannustetaan

Verkostomaisessa kehittämisessä työntekijä on osallisena erilaisten ryhmien työssä. Työntekijän oman työyhteisön toiminnassa ja verkoston toiminnoissa on tavoitteita, jotka liittyvät toisiinsa, mutta toisaalta käytännön toiminnasta, sen organisoinnista tai esimerkiksi työntekijän omista kiinnostuksista voi syntyä ristiriitoja tai jännitteitä, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen työn mielekkyydestä. Verkostoituminen oman organisaation ulkopuolelle vaatii sekä työntekijältä että työnantajalta resursseja, minkä myötä syntyy myös odotuksia. Psykologinen sopimus otetaan tässä lähtökohdaksi tutkittaessa, miltä verkostomainen toiminta näyttää yksilön kannalta – mikä on työntekijän käsitys strategisesta vaihdosta ja psykologisesta sopimuksesta työnantajan kanssa?

## **Sosiaalityön verkostomainen kehittäminen tutkimuskohteena**

Tämän kirjoituksen empiirinen osio pohjautuu aiempaan työhöni (Korhonen, 2008), jossa tutkin sitä, mitkä tekijät tukevat kehittäjäsosiaalityöntekijöiden verkostomaiseen kehittämiseen suuntautunutta työorientaatiota ja mitkä tekijät horjuttavat sitä. Aineisto on kerätty vuonna 2008 haastatteleamalla Vantaan lastensuojelun kehittäjäverkoston työntekijöitä.

Tutkimuskohteena oli sosiaalityöntekijöiden työn psykologinen sopimus työyhteisösidonnaisessa kehittämisrakenteessa. Tällä viitataan kunnallisesti yhtenäiseen kehittämisverkostorakenteeseen, jossa kehittäjäsosiaalityöntekijät toimivat työyhteisöissä ja osallistuvat sekä kehittämis- että asiakastyöhön. Kehittäjillä on kunnallinen yhteistyöfoorumi, kehittäjäverkosto, jolle on asetettu yhtenäisiä päämääriä. Näitä olivat Vantaalla pyrkimys tunnistaa hyviä toimintatapoja tai käytäntöjä, kuvata ja levittää niitä.

Lähtökohtana on, että kehittäjäsosiaalityöntekijät ovat omassa arvioinnissaan kuvanneet korkeaa motivoitumista kehittämistyöhön. Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu tutkija–sosiaalityöntekijän ammatillisen kaksoisroolin toteutumisen vaativan koko yksikön, niin esimiehen kuin muun henkilöstön, tuen (Rajavaara 1992, Rajavaara & Sirviö 1991, Rajavaara 2007, ks. Kananoja ym. 2007, 218). Psykologisen sopimuksen teorian avulla voidaan käsitellä tarkemmin sitä, mihin tuon tuen tulisi kohdistua. Millaista on työhön liittyvä vaihto työntekijän ja työnantajan välillä? Entä miten organisaatioiden tulisi tukea erityisesti verkostomaista kehittämistyötä?

Psykologista sopimuksen tutkimusta voidaan jaotella sisältöön suuntautuneeseen, arviointiin suuntautuneeseen ja tunnuspiirteisiin suuntautuneeseen tutkimukseen (Rousseau ja Tijoriwala 1998, ks. Battisti ym. 2007, 668). Tässä kuvattu tutkimusasetelma lukeutuu näistä psykologisen sopimuksen tutkimukseen arviointiin suuntautuneeseen haaraan, jossa subjektiivisten kokemusten kautta pyritään selvittämään, miten tietty organisatorinen lopputulos (tässä Vantaalla tunnistettu korkea motivoituminen kehittämistyöhön) on saavutettu.

## **Verkostomaiseen kehittämiseen suuntautunutta työorientaatiota tukevat ja horjuttavat tekijät**

Yksilön näkemys työn psykologisesta sopimuksesta perustuu odotuksiin siitä, mitä työnantaja on luvannut hänelle vastineeksi omasta työpanoksestaan, olivat palkkiot sitten relationaalisia, transaktionaalisia tai ideologisia. Kehittäjien työhön liittyvää teorian mukaista vaihtoa voidaan ajatella panoksina ja palkkioina (Watson 2002).

Suurin osa psykologiseen sopimukseen liittyvästä vaihdosta sijoittui relationaaliselle ulottuvuudelle. Tämä tulos on yhteneväinen aiemman tutkimuksen kanssa (Alasoini 2006a). Verkostomaiseen, otteeltaan itsenäiseen kehittämistyöhön varatut voimavarat ovat osoitus työnantajan halukkuudesta mahdollistaa työn kehittäminen ja luottamuksesta kehittäjien osaamiseen. Lisäksi työntekijän oman ammatillisen kehittymisen arvot olivat yhteydessä työn koettuun mielekkyyteen.

Transaktionaalinen ulottuvuus näkyi työntekijöiden psykologisissa sopimuksissa. Kehittäjäsosiaalityöntekijöillä oli hieman perussosiaalityöntekijää korkeampi palkkaus. Palkkaero toimi erottautumisen välineenä ja teki verkostomaisen kehittämistyön erityistä luonnetta näkyväksi organisaatiossa. Palkkaero myös mahdollisti urakehityksen organisaatiossa ja se tulkittiin osoitukseksi kehittämistyön arvostuksesta.

Työntekijät toivat esiin myös elementtejä, jotka sijoittuvat psykologisen sopimuksen ideologiselle ulottuvuudelle, kuten toive sosiaalityön tietopohjan parantamisesta ja huoli yhteisistä resursseista. Työnantajaorganisaation kannalta on tärkeää huomioida myös ideologinen ulottuvuus pohdittaessa mahdollisuuksia lisätä työntekijöiden sitoutumista tehtäviinsä.

Kehittäjien puolelta panoksia olivat muun muassa aloitteellisuus, ajanhallinta, itsenäinen työskentely, sitoutuminen tavoitteisiin, osaamisen näkyväksi tekeminen ja priorisointi. Palkkioina kehittäjän työssä korostuivat mahdollisuus tehdä työtä, joka on kiinnostavaa, mahdollisuus kehittää ja hallita omia tehtäviä ja työtä sekä vaikuttaa työhön laajemmin, laajentaa omaa osaamista ja luoda uutta.

Organisatorinen tuki ja työn mitoitus olivat keskeisiä työn mielekkyyden kokemukselle. Kehittäjät odottivat esimiesten osoittavan kiinnostusta ammatillisessa kaksoisroolissa toimivan työntekijän ajankäytön suunnitteluun, mikä voidaan tulkita odotukseksi määritellyistä vastuista ja kohtuullisesta työtaakasta. Esimiehen tukea tarvitaan, koska työntekijä ei voi välttämättä vaikuttaa työmääriin tai saada näkyvyyttä työyhteisössä.

Mikäli työn organisatorinen tuki puuttui, oli havaittavissa työtyytyväisyyden laskua ja affektiivisia reaktioita, jotka puolestaan vaikuttavat asenteisiin työtä kohtaan ja työikäytymiseen. Sosiaalityössä kehittämiseen liittyvän sitoutumisen ymmärtäminen on merkityksellistä myös työntekijän työssä pysymisen kannalta.

Kehittämiseen suuntautunutta työorientaatiota tukevat tekijät liittyivät vahvasti mahdollisuuteen vaikuttaa konkreettisiin työyhteisöissä havaittuihin ongelmiin.

Organisatorisen tuen merkitys korostuu erityisesti, kun verkostona työskennellään kohteiden parissa, jotka eivät suoraan kohdennu oman työyhteisön tunnistettuihin ongelmiin vaan kartuttavat laajemmin ammatillista tietopohjaa.

Työn sisäisen laadun edellytykset, eli mahdollisuudet toteuttaa itseään ja kykyjään (Gallie, 2007) houkuttavat työntekijöitä yhteistyöhön. Kehittäminen voi nostaa työn sisäistä laatua antaessaan vaikutusmahdollisuuksia ja mahdollisuuden tarkastella työtapoja kriittisesti. Tällöin kehittämiseen suuntautunut työorientaatio voi lisätä kokemusta työn mielekkyydestä ja auttaa jaksamaan työssä, sekä johtaa muihin organisaation kannalta suotuisiin lopputuloksiin, kuten organisatoriseen kansalaiskäyttämiseen (ks. taulukko 1).

## **Johtopäätökset**

Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakastyön rinnalla toteutettu kehittäminen nähtiin erityisenä työnä, jonka onnistumista edesauttoivat suunnitelmallisuus, selvät tavoitteet ja kehittäjän roolin selkeys. Verkostomaisen kehittämisen tasolla työn oikeutuksen kokemus oli riippuvainen hyödystä, jota työ tuotti itselle ja muille (relaationaalisen ja ideologisen vaihdon mielessä). Työntekijän kokema ristiriita asiassa sotii tätä oikeutuksen kokemusta vastaan. Tämän vuoksi organisaatioissa verkostoitumista ja verkostomaista kehittämistä on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti ja strategisesti.

Verkostomainen kehittämisrakenne voi parhaillaan ratkaista projekti- ja hankemuotoisen kehittämisen tulosten juurtuvuus- ja pysyvyysongelmia (ks. tästä Alasoini 2006b), sillä jaetussa kehittämisessä tulokset koskettavat suurempaa joukkoa työntekijöitä ja niillä on siten mahdollisuudet jäädä elämään jossain päin verkostoa. On myös mahdollista, että kehittämisen verkostomainen rakenne lisää vuoropuhelua eri tavoista toteuttaa kehiteltäviä käytäntöjä. Näin käytännöistä saadaan lisää tietoa eri konteksteissa ja niiden generatiivisuus kasvaa.

Edellä kuvattuja tuloksia voidaan verrata esimerkiksi kehittävän työntutkimuksen lähteenä toimivan kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriaan, jossa toiminnalla on yhteiskunnallinen tarkoitus ja kohde, jota yksilöiden teot toteuttavat materiaalistien ja sosiaalisten välittäjien ohjaamana. Välittäjinä voivat olla tuotantomenetelmät, työnjako tai viralliset rakenteet. Suhde nähdään jännitteisenä ja toisiaan muokkaavana, mutta lähtökohtana on, että muutospaineiden kasvaessa yksilöiden tekojen muuttuminen ei riitä muuttamaan toimintaa, vaan koko toimintatavan perustana olevaa periaatetta on muokattava. (Leontjev 1978, ks. Ahonen 2005.)

Verkostomaisen kehittämisen osalta keskeiset johtopäätökset tulevat samaan ilmiöön: uusi innovaatioparadigma luo muutospaineita organisaatioille avoimen, verkostomaisen ja asiakaslähtöisen yhteiskehittelyn suuntaan. Tämä muutospaine näkyy työntekijöiden työorientaatioissa; he ovat olosuhteiden salliessa motivoituneita verkostomaiseen yhteiskehittelyyn. Kuitenkaan työntekijöiden oma käyttäytyminen ei riitä muuttamaan institutionaalisia kehyksiä uuden innovaatioparadigman mukaisiksi.

Tällöin on pohdittava tapoja, joilla uusia innovaatioympäristöjä kehitetään ja otetaan käyttöön. Muutoksen mobilisointi tarvelähtöisesti kuuluu ajan henkeen, mutta sen toteuttaminen vain työntekijöiden välityksellä ilman heidän taustaorganisaatioidensa sitoutumista saattaa johtaa epätasapainoon työn psykologisessa sopimuksessa ja jopa laskevaan työhyvinvoinnin kokemukseen.

Organisaation perustehtävä ja strategiset päämäärät vaikuttavat siihen, millaisia kehittämisen tapoja organisaatiossa valitaan. Kehittämisen reunaehdoja ja edellytyksiä tulee arvioida ja tässä yhteydessä tarvitaan tietoa siitä, mitä osaamista ja resursseja esimerkiksi verkostomainen kehittäminen vaatii. (Seppänen-Järvelä 2009, 71.) Pohdittavaksi tulee myös, mitä keinoja organisaatiolla on nostaa esiin kehittämistä. Esimerkiksi edellä kuvatussa tapauksessa kehittäjän palkka oli hieman perussosiaalivyöntekijän palkkaa korkeampi. Toisaalta työntekijälähtöisessä innovoinnissa kehittämistä tehdään parhaillaan perustyöstä käsin ilman erillistä tehtävänkuvaa – mitkä ovat tällöin parhaita keinoja tukea kehittämistä eli teoreettisemmin ilmaistuna lisätä organisaation tarjoamia palkkioita ja houkutella työntekijää yhteistyöhön?

Uusi innovaatioparadigma haastaa vanhoja hierarkkisia rakenteita ja työorganisaatioissa tarvitaan lisää ymmärrystä siitä, miltä verkostomainen kehittäminen näyttää yksilön näkökulmasta ja minkälainen työn organisointi ja johtaminen tukee verkostomaista yhteiskehittelyä ja innovointia. Työn psykologisen sopimuksen teorian avulla tätä vaihtosuhdetta ja siihen liittyvää psykologista dynamiikkaa nimenomaan verkostomaisessa toiminnassa on mahdollista valaista, vaikkakin näkökulma on uusi ja työ vasta alussa.



## Lähteet

Ahonen, Heli (2005). *Työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen strategisuus*. Hallinnon tutkimus 2/2005.

Alasoini, Tuomo (2006a) *Hyvä työ ja työelämä kehittyvinä ilmiöinä*. Futura 25 (2006): 2.

Alasoini, Tuomo, Korhonen, Satu-Mari, Lahtonen, Maarit, Ramstad, Elise, Rouhiainen, Nuppu, Suominen, Kimmo (toim.) (2006b). *Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona*. Tykes: Raportteja 50. Työministeriö, Helsinki.

Battisti, Martina, Fraccaroli, Franco, Fasol, Rino, Depolo, Marco (2007). *Psychological contract and quality of organizational life. An empirical study on workers at rest home*. Relations industrielles, 2007: 62(4), ss. 664–689.

Conway, Neil, Briner, Rob B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Theory And Research*. Oxford. Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. (2005) *Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology. 2005: 90(4), s. 774–781.

Gallie, Duncan (2007) *Welfare Regimes, Employment Systems and Job Preference Orientations*. European Sociological Review. 2007: 23(3), ss. 279–293.

Harmaakorpi, Vesa (2008). Uusi innovaatioparadigma ja käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta.  
[www.innovaatioverkosto.fi/cgi-bin/webio-f?id=110&saitti=innovaatioverkosto](http://www.innovaatioverkosto.fi/cgi-bin/webio-f?id=110&saitti=innovaatioverkosto), käyty 15.10.2009.

Husso, Kai, Seppälä, Esko-Olavi (2008). *Kansallinen innovaatiojärjestelmä ja sosiaaliset innovaatiot*. Teoksessa Saari, Juho (toim.) Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, Helsinki.

Kananoja, Aulikki, Karjalainen, Pekka, Laiho, Kristiina, Lähteinen, Martti, Marjamäki, Pirjo, Sarvimäki, Pirjo, Seppänen, Marjaana (2007). *Sosiaalityön käsikirja*. Tietosanoma, Helsinki.

Kasvi, Jyrki J. J. (2007). *Tieto työn tukena*.  
<http://knowledge.hut.fi/people/jkasvi/ttt.ppt#257,1>, Tieto työn tukena. Käyty 10.12.2007

Korhonen, Satu (2008). *Kehittäjät ovat hyvin motivoituneita – Psykologinen sopimus sosiaalipalvelujen työyhteisösidonnaisessa kehittämisessä*. Valtio-opin pro gradu –tutkielma, Helsingin yliopisto.

Kuitunen, Soile, Niinikoski, Marja-Liisa (toim.) (2007). *Osaamisklusterit innovaatioyhteisöjen rakentajina. Näkökulmia osaamiskeskusohjelman lisäarvoon*. Oske, Helsinki.

Miettinen, Reijo (2009). *Sosiaaliset innovaatiot ja niiden leviäminen*. Luento Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksessa 26.8.2009.

O'Donohue, Wayne, Lindsay, Nelson (2007). *Let's be professional about this: Ideology and the psychological contracts of registered nurses*. Journal on Nursing Management 2007: 15(5), ss. 547–555.

Perez, Carlota (2002). *Technological Revolutions and Financial Capital. The Dynamics and Bubbles and Golden Ages*. Luentomateriaalissa: Miettinen, Reijo (2009). *Sosiaaliset innovaatiot ja niiden leviäminen*. Luento Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksessa 26.8.2009.

Ruotsalainen, Maarit, Kinnunen, Ulla (2009). *Työelämä muuttuu – muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen*. Työelämän tutkimus 2/2009.

Sarala, Urpo & Sarala Anita (2003, 27) *Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Palmenia-kustannus, Helsinki.

Seppänen-Järvelä, Riitta (2009). *Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen*. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta, Vataja, Katri (toim.) (2009) *Työyhteisö uusille urille – Kehittäminen osaksi arjen työtä*. PS-Kustannus, Helsinki.

THL, Kuntaliitto, Tekry, STKL (2009). *Innokylä – aloite sosiaali- ja terveydenhuoltoa uudistavaksi avoimeksi innovaatioympäristöksi*. Hankesuunnitelma.

Watson, Tony J. (2002). *Organising and Managing Work. Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Prentice Hall, Harlow.

## Kohti avoimia tilauksia: esimerkkinä kustannustoiminta

**Pekka Mäkelä**

Jyväskylän yliopisto



*"Nuorempien on varmaan vaikea uskoa sitä, että vuonna 2005 palkkaa maksettiin pelkän työsuhteen perusteella, ei suoritusten mukaan." (Terveisiä vuodelta 2020, Seppänen 2005.)*

Luonnostelen ensin tiettyjä ilmiöitä, joiden muodostamat hajanaiset kokonaisuudet tunnetaan 'uutena taloutena' ja 'uutena työnä'. Ne viittaavat uhkaavaan tai – tarkastelijan näkökulmasta riippuen – toivottuun tilaan, jossa palkkatyö on katoava ilmiö; kaikkien kynnelle kykenevien tulee jakaa riskejä eli pyrkiä tulemaan yrittäjiksi ja jossa valtion rooli on kannustaa kansalaisia kilpailukykyisiin suorituksiin varustamalla heidät immaterialisoituvan tuotannon jakelukanavilla ja välineillä sekä keventämällä verotusta. Totean 'ei-toivottuna sivuvaikutuksena' olevan yhteiskunnan vakauden järkkymisen, prekarisaation.

Esitän sitten osin omiin kokemuksiini perustuen kirjankustannusalan vastausyrityksiä uuden talouden orastaviin merkkeihin 1980-luvulta alkaen. Totean alan olleen edelläkävijän tavassaan järjestää tuotteiden innovointi ja kehittäminen joukkoistamisen (engl. crowdsourcing) avulla. Kuvaan tästä kokemuksesta laajemmin työelämään (ja elämäntyöhön) avautuvia mahdollisuuksia.

Oletan tekeväni esseististä talouden filosofiaa, joka ammentaa eetoksensa kriittisen teorian lähinnä baumanilaisittain päivitetystä versioista.

### Uusi talous tulee – oletko valmis?

Taloudellisen toiminnan perinteiset (ja yhä vallitsevat) rajat ja rajoitukset menettävät merkittävyyttään taloudellisen arvonmuodostuksen siirtyessä enenevästi sähköisessä verkossa tapahtuvaksi. Toisiinsa kytkeytyvien ihmisten verkosto maa-palloistuu siten, että periaatteessa kuka tahansa on yhä helpommin kenen tahansa henkilökohtaisesti tavoitettavissa sähköisen verkon välityksellä. (McNeill & MacNeill 2005; Barabási 2002.) Tämä implikoi vakiintuneiden organisaatioiden ohi tapahtuvan toiminnan merkityksen kasvua, jolloin ihmisten keskinäisen kanssakäymisen ja yhteistyön ylhäältä ohjattu, organisaatiokeskeinen jäsennysperiaate tulee haastetuksi.

Uudeksi taloudeksi kutsutulle ilmiölle ominaisten piirteiden katsotaan kehkeytyneen 1990-luvun puoliväliin tultaessa, ja sitä taustoittavat useat toisiaan vahvistavat

tekijät. Taloudellisen toiminnan muutosta vauhdittaa digitaaliteknologia, joka tekee tiedon hakemisesta, prosessoinnista ja tallentamisesta entistä halvempaa ja helpompaa. Digitaaliteknologian soveltamisesta on tullut kasvun ja työllisyyden avaintekijä. Tällä katsotaan olevan syvälinen vaikutus koko talouteen. Informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden (ICT) nopea kehitys kiihdyttää työn tuottavuutta ja sen seurauksena talouden kasvua.

Uuden talouden investoinnit kohdistetaan etupäässä aineettomiin kilpailukykytekijöihin, kuten osaamiseen ja innovointiin. Uusi talousmalli ei kuitenkaan suoranaisesti korvaa perinteistä taloutta, vaan sulautuu siihen. Uusien liiketoimintalojen syntyminen on entistä helpompaa säännöstelemättömillä markkinoilla. Myös uudet entisiä tehokkaammat tekniikat leviävät estottomammin. Suotuisa talouspoliittinen ympäristö ilmenee siten, että julkisessa taloudessa sitoudutaan kurinalaisuuteen sekä hintavakauteen ja yritystasolla alhaiseen verotukseen ja vähäiseen sääntelyyn. Globalistuminen ja kilpailun kiristyminen pakottavat lisäämään tehokkuutta ja ne ovat vähentäneet hinnoitteluvaltaa hyödyke- ja palvelumarkkinoilla. (Antola ja Saarinen 2001.)

Työelämän piirissä ns. uuden työn filosofit ovat niputtaneet yhteen meneillään olevan kehityksen ei-toivottuja sivuvaikutuksia, joita on alettu kutsua *prekarisaatioksi*.<sup>57</sup> Nimitys kuvastaa kiinteiden työsuhteiden katoamisen mukanaan tuomaa epävarmuutta. Pätkätyöläisten joukko kasvaa ja ilmiö koskettaa ennennäkemättömällä tavalla myös keskiluokkaista, hyvin koulutettua väestönosaa. Ammattikuvat ovat hämärtyneissä, mikä seikka vaikeuttaa määrätietoista valmistautumista työelämää varten.

## **Prekarisaatio ei-toivottuna sivuvaikutuksena**

Prekaariuden on katsottu tarkoittavan kokemusta elämän taloudellisesta epävarmuudesta ja 'oikunalaisuudesta' ja sen piiriin kuuluviksi on lähinnä laskettu epätyypillisissä työsuhteissa, kuten pätkätoissa toimivat 'silpputyöläiset', apurahaihmiset ja työttömät. Hyvinvointivaltioiden kriisitilanteissa sen jakavat yhä laajenevat joukot, kuten kaikki 'joustava työvoima', johon Peltokosken (2009) mukaan kuuluu "osa- ja määräaikaisten lisäksi vuokratyöläisiä, freelancereita ja muita yrittäjämuotoisesti itsensä työllistäviä". Lisäksi joukkoa Peltokosken mukaan laajentavat yt-neuvottelujen kohteiksi joutuneet aiemmin toimeentulonsa turvatuksi tunteneet "vakiduunarit", puhumattakaan opiskelijoista, jotka ovat "halpatyövoiman reservinä" ja tulevasta työllistymisestään entistä epävarmempia. Myös perinteinen keskiluokka on vajoamassa epävarmuuden tilaan toimeentulonsa perustan kaventuessa tai murentuessa.

Heiskala ja Husso (2008) toteavat työelämän nyky-Suomessa tuottavan "ainakin keskiluokan ammateissa toimiville loputtoman työstressin, uupumuksen ja

---

<sup>57</sup>Bauman (2002, s. 193) toteaa Bourdieun käyttäneen termiä esitelmänsä otsikossa (*Le précarité est aujourd'hui partout*) jo v. 1997.

masennuksen vuon. Aikaisemmin tehostamistoimet kolhivat ammattiyhdistystä, työyhteisöä tai jopa yhteiskuntaluokkaa. Nyt ne tähtävät suoraan yksilöön.” Kirjoittajat toteavat, että monet eivät kestä ”pudotuspelin iskuja ja niiden jatkuvaa uhkaa”. Seurauksena on stressaantuminen, masennus ja uupumus.

Bauman (2002, s. 193) toteaa Bourdieu'hön viitaten, että ”epävarmuus, ailahtelevaisuus, haavoittuvuus on kaikkein laajimmalle levinnyt (samoin kuin kaikkein kipeimmin koettu) nykyistä elämää leimaava asia”. Ilmiö, jota erikielisillä käsitteillä ”yritetään tavoittaa ja pukea sanoiksi, on yhdistetty kokemus (aseman, oikeuksien ja elannon) turvattomuudesta, epävarmuudesta (mitä tulee niiden jatkumiseen ja pysyvyyteen) ja uhasta (joka kohdistuu ruumiiseen, minään ja sen ympäristöön: omaisuuteen, naapurustoon, yhteisöön)”. Rakenteellisen työttömyyden oloissa kukaan ei voi tuntea oloaan turvallisesti: ”Turvallinen työ turvallisessa yrityksessä näyttää olevan aataminaikainen etuoikeus” (emt. s. 194).

’Kilpailukyvyyn’, ’tuottavuuden’ ja ’tehokkuuden’ aiheuttamat paineet koskevat kaikkia ja uhkaavat ketä tahansa pudotuksella pelistä pois jo seuraavalla kierroksella. ’Joustavuus’ päivän sanana merkitsee ”turvattomia töitä, joihin ei sitouduta ja jotka eivät tarjoa oikeuksia, vaan ainoastaan määräaikaisia tai uusittavia työsopimuksia, irtisanomisia ilman irtisanomisaikaa, eikä oikeutta korvauksiin”. Bauman (emt. s. 194.) jatkaa lähes apokalyptistä visiotaan: ”Kukaan ei siksi voi tuntea itseään korvaamattomaksi – eivät jo syrjäytyneet eivätkä ne, joiden työnä on irtisanoa ihmisiä. Jopa kaikkein etuoikeutetuinkin työ saattaa osoittautua vain määräaikaiseksi periaatteella ’kunnes toisin ilmoitetaan’.”

## Postfordistinen työ ja työaika

Uuden työn johtaviin filosofeihin kuuluva Marazzi (2006) luonnehtii postfordismiin siirtymiseen liittyviä muutoksia työn luonteessa. Automaattisesti ohjattavat koneet hoitavat manuaalisen työn ja todella arvoa tuottava, innovatiivinen työ on henkistä työtä, simulaatiota, jonka informaatioautomaatiikka aineellistaa. *High tech* -työntekijöillä on taipumus pitää työtään elämänsä ainutlaatuisimpana osana päivästään kuin tehdastyöläinen, joka vaivoin jaksoi työpaikalla kahdeksan tuntia pakollisena hintana sen jälkeisestä vapaa-ajasta.

Postfordismissa työaika onkin voimakkaasti kasvanut ja palkkatulot yhtä voimakkaasti supistuneet. Työaikaa lisää ”yhteiskunnallisen ajan blokkien” (kommunikaation, ajattelun, oppimisen) liittäminen siihen. Rekrytoinnissa vaaditaan kompetenssia, sopeutuvuutta, reaktiokykyä. Ruumiista on tullut henkisen työn työkalupakki. Työn kapitalistinen organisointi tähtää tänä päivänä työn ja työntekijän yhteensulattamiseen, työntekijän koko elämän panemiseen työhön (toisin kuin Taylorin tieteellisessä mallissa, joka perustui työn ja työntekijän erottamiseen toisistaan).

Palkkatyön väheneminen saa Marazzin pohtimaan koko työn kategorian loppua, jota myös on povattu. Hän toteaa kuitenkin, että tosiasiaa keskimääräinen

yhteiskunnallinen työpäivä on parin viime vuosikymmenen aikana pidentynyt eikä lyhentynyt (sen selittää tilastollinen harha, joka laskee työajaksi vain palkkatyöhön keskimäärin käytetyn ajan). Työn ja työajan problematiikan yksi ulottuvuus liittyy työllistämisyrittämyksiin, jotka ovat poliitikkojen keskeinen huolenaihe. Post-fordistisen työn kielellisestä luonteesta johtuen perinteinen työllistämispolitiikka on yritystä jakaa ”köyhempää” (tuottavuuden kannalta vähäarvoista) työtä fordistisen täystyöllisyyden nimissä.<sup>58</sup>

## Työorganisaatioiden perusta murenee

Onko edellä kuvatuissa visioissa kyse vain joidenkin tahojen yllämyksistä yhteislaukauksesta, jolla tavoitellaan tuotantoon keskittyneen organisaatiomaailman valtasuhteiden ja *status quon* horjuttamista? Visioiden tämänhetkinen sosiaalinen edustavuus saattaa olla kyseenalainen, mutta niiden voi perustellusti olettaa edustavan yhä voimistuvia trendejä, jotka hiljaisina signaaleina ovat olleet havaittavissa jo ainakin neljännesvuosisadan ajan.

Yritysten perinteisen rakenteen savijalkojen murenemisestä itsellenikin on varhaista kokemusta.

Olin 1980-luvun puolivälissä tekemässä 40-vuotishistoriikkia maamme suurimpiin kuuluvasta, tuhansiin nousevan henkilöstön työllistävästä rakennusyhtiöstä. Kahden pääosakkaan yhteistyö oli käytännössä päättynyt toisen osakkaan vakavaan sairastumiseen pari vuotta aikaisemmin. Yhtiön toinen perustajajäsen hoiti hallituksen puheenjohtajuutta. Ensimmäinen ulkopuolinen, nuori, alansa huippukoulutuksen saanut ammattijohtaja oli aloittanut toimitusjohtajan tehtävässä vuotta aiemmin. Kaikki näytti hyvältä: tilauskanta oli erinomainen, joskin kuumien lähiörakentamisen kausi oli jo takanapäin. Elementti-rakentamisen uranuurtajayritys oli saanut hyvän maineen innovatiivisena rakentajana ja varmana toimittajana ja sen markkinaosuus näytti vakaalta, jopa nousevalta.

Haastattelin myös väistynyttä johtajaa, jolla edelleen oli työhuone yhtiön toimituksessa. ”Olette varmaan huomannut, että istun tyhjän panttina 7-kerroksisen toimiston ylimmässä kerroksessa. Katsokaa ulos ikkunasta: tuolla on useampi meidän omistama nostokurki käyttämättömänä. Vieraillessani muutama vuosi sitten Amerikassa totesin tällaisen liikevaihdon omaavaa yritystä siellä hoidettavan kioskista käsin. Nostokurjet ja työvoima vuokrataan tarvittaessa!” Yllättävä puuskahdus kuulosti katkeran vanhuksen kiukuttelulta.

Historiikin julkistamispäiväksi aiottuna ajankohtana pidetyn tiedotustilaisuuden syy oli tily: yhtiö oli välttääkseen suoritus tilaan joutumisen myydy kilpailijalleen pilkkahintaan. Viimeisen vuoden aikana otetut urakat olivat järjestään alihintaisia: nuori ammattijohtaja oli kovan kilpailun paineessa tehnyt kohtalokkaita hinnoitteluvirheitä. Joku toinen olisi sanonut, että yhtiön kustannusrakenne oli liian raskas uuteen tilanteeseen. Mieleeni tulivat väistyneen johtajan sanat, jotka luonnollisesti eivät olleet mukana juhlahetkessä. Kirja joutikin kellarin kätköihin.

---

<sup>58</sup> Suomessa nousi taannoin kohu erään prekariaatin edusmiehen käytettyä Marazzin tarkoittamasta ’köyhemmästä’ työstä termiä ’paskaduuni’.

Prekarisaatio ei siis koske vain palkkatyöväestöä, vaan myös omistajia ja muita yrityksen sidosryhmiä; saneerausten peruste on yrityksen toimintaedellytysten turvaaminen näköpiirissä olevassa tulevaisuudessa. Uudessa tilanteessa kehityksen ennustettavuus yrityksen arvoketjun jokaisen lenkin osalta on heikko. Muutosvalmiuden tehostustarve kiristyneessä kilpailussa on johtanut pysyvien rakenteiden purkamiseen, rönsyjen leikkaamiseen, monipohjaiseen erilaisten voimavarojen yhdistämiseen.

Kustannusmaailmaa 1980-luvulla samankaltaisesti rakennusalan kanssa kohdanneen kriisin hoitamisessa kustannustalot onnistuivat vaihtelevasti.

Peruskoulu oli lihottanut kustantamot: oppimateriaaleja tehtiin 1970-luvun puolivälistä alkaen. Alan isot toimijat pestasivat paljon väkeä, joka oppiaineeseen erikseen omat asiantuntijat vetämään oppikirjantekijöiden työryhmiä. Kymmenen vuoden kuluessa peruskoulupajatso tyhjeni. Monelle keskisuurelle ja suuremmallekin kustantajalle koitti vaikea sopeutumisen kausi.

Miten silloinen työnantajayhtiöni selvisi alan kriisistä? Tehtiin aivan uusi toimintalinjaus. Todettiin että oman talon ulkopuolella oli käyttökelpoista työvoimaa, esim. opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden joukossa sen lisäksi että perinteisesti oli hyödynnetty vakinaisissa töissä olevien opettajien, virkamiesten ym. alansa hyvin palkattujenkin asiantuntijoiden kiinnostusta osallistua attraktiiviseksi koetun kirja-alan tehtäviin. Tästä saatiin esimakua kilpailijammekin yllättäneestä laajan tietokirjahankkeen onnistuneesta toteutuksesta tilapäisellä projektiorganisaatiolla, jossa vain johto oli talon sisällä.

Samoihin aikoihin yhtiön kustannuspolitiikka muotoiltiin uudeksi. Tavoitteeksi tuli tuottaa kirjoja markkinoinnin tarpeisiin". Toisin sanoen mistä tahansa kustannuslinjasta luovuttiin kulloinkin otaksuttujen "markkinoiden tarpeiden" hyväksi. Tämä tarkoitti *de facto* vallan siirtymistä yhtiön markkinointiosastolle.

## **Vanhentunut kahden navan malli**

Perinteisten organisaatioiden sumentuessa, yhteensulautuessa, liuetessa tai kivettyessä tilaa syntyy ihmisten uudelleenliittymille, jotka eivät ole pysyvään tai vaihtoehtoja pois sulkevaan jäsenyyteen perustuvia. Tämä latenssina olemassa oleva ilmiö *manifestoituu* kiihtyvällä vauhdilla koskien sekä työyhteisöjä että hallinnointiin, ammattiin tai harrastuksiin perustuvia organisaatioita. Työelämän pelisäännöt ja niitä mustasukkaisesti valvovat valtakasautumat edustavat eilispäivää.

Suorannan (2009) mukaan "(t)yöelämä on rakennettu kahden navan, palkkatyön ja yrittäjyyden, mallille" ja tämä järjestelmä ja "sopimusyhteiskunnan kultakaudella luodut pysyviin työsuhteisiin kytkeytyvät oikeudet, sopimukset ja sosiaaliturva eivät enää vastaa 2000-luvun työelämän tarpeita". Syynä on palkkatyön ajautuminen kahdelle raiteelle. "Ykkösraiteella tehdään työtä kokoaikaisesti saman työnantajan palveluksessa. Työntekoa pidetään normaalitilana ja työn puutetta poikkeustilana." Oletus oli, että "ihminen siirtyy ammattiin valmistuttuaan suoraan työelämäänsä ja siitä eläkkeelle". Uudessa yhteiskunnallisessa tilanteessa "kakkosraiteella työtä teetetään

kustannustehokkaasti pätkä- ja silpputyönä. Vuoden 2008 lopulla uusista alkavista työsuhteista 62,4 prosenttia oli muita kuin jatkuvia kokoaikaisia työsuhteita. Kakkosraidetta kulkee useammin nainen kuin mies”.

Kakkosraiteelta monet palkkatyön etuisuudet puuttuvat. ”Osa niistä on vaikeasti saavutettavissa, osa on karannut työntekijän ulottumattomiin.” Työntekijöiden edunvalvonta perustuu yhtäjaksoisen ja kokoaikaisen työn ihanteelle, vaikka työelämän pirstoutuminen on tapahtunut ja pysyvä tosiasia, Suoranta toteaa. Niinpä hänen mielestään ”(m)ääräaikaisen työn sijaan olisi perustellumpaa puhua säännöllisen epäsäännöllisestä, vajaasta ja katkonaisesta toimeentulosta”.

## Pakko yrittää

Työllistymisen vaikeutuessa, yritysten ja julkisen sektorin uutta työvoimaa koskevan ennalta ehkäisevän työsulun tai ulossulkemisen (engl. outcasting<sup>59</sup>) kaltaisen kohtelun takia, kunkin työhaluisen täytyy yrittää työllistää itsensä omin päin tai yhdessä muiden kohtalotovereiden kanssa.

Jätettyäni työpaikkani kymmenvuotisen työrupeaman jälkeen kustantamossa 1980-luvun puolivälissä perustin puolisoni kanssa kommandiittiyhtiön, jonka toiminta-ajatuksena oli järjestää kongresseja, symposiumeja, näyttelyjä ym. tapahtumia sekä toimittaa ja tuottaa kirjoja. Ensimmäisiä töitani oli em. rakennusliikkeen 40-vuotishistoriikin kirjoittaminen. Kongresseja ja symposiumejakin saimme järjestettäväksi kaupungin ja eräiden yhdistysten toimeksiannosta, kunnes kaupunkimme veti maton altamme perustamalla yhdessä paikallisen yliopiston kanssa kongressipalveluyhtiön. Kaikki alan työt paikkakunnalta ohjattiin sille. Ulkoistaminen oli vielä vieras asia etenkin julkisen sektorin päättäjille.

Yritysten ja julkisten yhteisöjen pyrkimys ydinosaamisensa kannalta toisarvoisten toimintojen ulkoistamiseen (engl. outsourcing) sysää entisiä palkkatyöläisiä joko työttömiksi tai yksityisyrittäjiksi samalla kun vakinaiseen työsuhteeseen jääneitä muokataan asenteiltaan ja toimenkuvaltaan yrittäjiksi. Nevanlinna ja Relander (s. 17) toteavat osuvasti: ”Kollektiivinen yrittäjyys – joka johtuu ennen kaikkea siitä, että talous on ulkoistanut yrittäjän riskit: kiireen, ahdistuksen ja huolen – häivyttää elämän ja bisneksen välisen eron. Jokainen on yrittäjä, jokaisella on kiire.” Tämä kehitys koskee paitsi kasvavaa joukkoa vakinaisen työpaikan ulkopuolelle jääneitä tai jättäytyneitä myös muodollisesti kuukausipalkkaisina toimivia, joilta edellytetään ikään kuin sisäistä yrittäjyyttä.<sup>60</sup> Ihmisistä tulee itse itsensä johtajia, jotka suoriutuvat vaihtelevalla menestyksellä, kuten alaisinakin ollessaan.

---

<sup>59</sup> Substantiiville *outcast* annetaan sanakirjoissa synonyymeiksi mm. paariaan kuuluva, hylkiö, ei-toivottu henkilö, musta lammas, ulkopuolinen, kastiton, pitaalinen.

<sup>60</sup> ”Kenties lopullinen perinteisen työväenliikkeen vastainen siirto on itse *työläisten taivuttaminen yrittäjiksi*. Tämä tapahtuu ulottamalla yrittäjyys siihen kuuluvine riskeineen yhä alemmaksi suorittavan työn tasolle. Aiemmista palkkatyöläisistä tulee nyt näennäisen itsenäisiä yrittäjiä, pääyhtiön liikekumppaneita, vai tuleeko heistä alihankkijoita, pääoman torppareita. Tätä tietä edeten ollaan pian kaikki ’yrittäjiä’, oman elämämmme riskinkantajia.” (Riihimäki 2007.)



Kirja-alalla *kääntäjien* ammattikunta on erityisen epävarmuuden tilassa, koska se ei useinkaan voi valita tehtäviään saati mieleisiään työtehtäviä, vaan on erilaisten kirjallisten ja ulkokirjallisten maku-, kulttuuri- ja kielisuhdanteiden armoilla. Elanto tulee käännös käännökseltä. Ammatti sinänsä perustuu juuri niihin taitoihin – *tiedonhankinnan, kielen ja kommunikation* erityisosaamiseen – jotka ovat uuden työn erityispiirteitä. Kääntäjän ammattitaito edellyttää sekä mitä laaja-alaisinta yleissivistystä että kulttuurien ja kielten eri ilmenemismuotojen hallintaa, jotka asianomaisen on hankittava itse ”omalla ajallaan”. Kuitenkin palkkio maksetaan mekaanisten mittareiden perusteella, liuska- tai arkkikorvauksena. Teknisesti katsoen kääntäjät (kuten myös kirjailijat) toimivat itsenäisinä yrittäjinä, jotka joutuvat itse huolehtimaan eläke- ym. sosiaalikuluisistaan.

## Taidetyö prekaarin työn mallina

Myös palkkatyöstä katoaa monia sille teollisella kaudella ominaisiksi tulleet piirteitä, kuten selkeät ja säännölliset työajat ja työnteon perinteinen fyysinen ympäristö, tehdas tai konttori, joita raskas koneisto ja sen edellyttämä hierarkkinen organisaatio edellyttivät. Samalla itse palkkatyö instituutiona on joutunut uhanalaiseksi. Karttunen (2006, s. 34) toteaa, että ”(p)rekarisaatiossa ei ole kyse pelkästään pätkä- tai epätyypillisten töiden yleistymisestä vaan koko työn kategorian muuttumisesta”.

Taiteen tutkijana Karttunen on pannut merkille, että ”(t)aidetyö kuulostaa prekaarilta vailla vertaa, ovathan useat taideammatit perinteisesti merkinneet muuta kuin pysyvää, kokopäiväistä palkkatyötä yhden työnantajan palveluksessa. Kansainvälisesti onkin keskusteltu taide- ja kulttuurialasta uuden työn laboratoriona. Taide ei ole enää poikkeus, vaan edustaa eräiden työelämäntutkijoiden mukaan jopa uutta normia, jota kohti myös muut alat ovat menossa.” Asiantilaa edesauttaa se vähemmälle huomiolle jäänyt ajatus, että ”myös itse taidetyö voisi konkreettisesti olla muuttumassa”.

Taidesosiologian terminologialla taiteilijan ammattikuvassa ja identiteetissä tapahtuvaa muutosta olisi Karttunen mukaan mahdollista kuvata termeillä ”professionalisoituminen, maallistuminen tai normalisoituminen, vaihtoehtoisesti voitaisiin puhua ’karismaideologian’ otteen löystymisestä. Luovuuskaan ei ole enää taidetyötä muista erottava piirre, ja autonomiaa ja mahdollisuutta toteuttaa itseään työssä on vaadittu pitkään muillakin aloilla.”

Karttunen (2006, s. 34) sanoo taiteilijahaastattelujensa perusteella, että taiteilijalle ei yhteen osaamisalueeseen keskittyminen riitä: on oltava ”joustava ja liikkuva”. Hän toteaa eron tuottavan ja tuottamattoman työn tai työn ja vapaa-ajan välillä kadonneen muiltakin aloilta. ”Mitä harvinaisemmaksi aikaan ja paikkaan sidottu teollinen työ tulee, sitä vaikeammaksi käy sanoa missä ja milloin varsinainen tuotantoteko tapahtuu. Taiteilijan kokonaistyöaika ei voida mitata pelkästään työhuoneella tai muussa määrättyssä paikassa vietettyjen tuntien perusteella. Ideoita ja suunnitelmia voidaan kehittää missä tahansa.”

Karttunen jatkaa, että ”(y)hteiskunnassa nyt laajaa kiinnostusta herättävät itsensä työllistämisen ja pienyrittäjyyden mallit ovat olleet monilla taidealoilla valtavirtana. Niiden hyöty tai haitta – tarkastelijasta riippuen – on taloudellisen riskin siirtyminen vapaan toimijan kannettavaksi. Se, että työssä käytetään itseä, koko persoonallisuutta työvälineenä on taiteilijalle suorastaan oletusarvo.”

## Yrittäjyys verkottuu

Kärjistäen sanottuna ihmisiä ollaan ajamassa tilanteeseen, jossa he ilman selkeätä, vakiintunutta työnantaja–työntekijä-asetelmaa itse ovat vastuussa elinehdoistaan; yrittäjinä, ilman hyvinvointivaltion tarjoamaa toimeentulosuojaa. Heidänsä ei oleteta pääsevän ’nauttimaan’ työttömän statuksesta, vaan epäonnistuessaan joutuvan konkurssin tehneiksi entisiksi yrittäjiksi, jotka usein elävät veloissa lopun ikänsä.

Asiaa voi lähestyä myös optimistisemmasta näkökulmasta. Itsensä toteuttavaksi toivottavan ennustuksen mukaan tämä prekaari tila johtaa heidät hakeutumaan yhteistyöhön samassa uhanalaisessa asemassa olevien yksityisyrittäjä-kollegojen kanssa ja siitä voi seurata jotain laadullisesti uutta.

Asetelma on toisenlainen kuin fordistisen tehtaan suojissa tapahtuvassa, kontrollin alaisessa yhdessä tekemisessä. Työn kuva monipuolistuu, se menettää ajalliset ja paikalliset koordinaattinsa ja sekoittuu sellaisen tekemisen kanssa, jota on totuttu pitämään vapaa-ajan viettoon eli kulutuksena. Vaa’an toisessa kupissa on toki toimeentulon epävarmuus.<sup>61</sup>

Ulkoistamisen seurauksena tietyn partikulaarisen taidon omaava yrittäjäksi halunnut tai suostuteltu henkilö joutuu tarjoamaan osaamistaan muillekin tahoille kuin entiselle tai mahdolliselle työnantajalleen. Voidakseen saada kysyntää omalle osaamiselleen hänen on löydettävä muita eri alojen ja asioiden osajia, joiden kanssa yhdessä voi toteuttaa laajempia kokonaisuuksia isommille yrityksille tai – mikäli pystyvät tuotteistamaan osaamisensa loppuun saakka – suoraan kaupalliseen jakeluun. Kaikki tämä edellyttää ja edistää *verkostoitunutta yrittämistä*.

Oma kokemukseni verkostoajattelun omaksumisesta ajoittuu 1980-luvun puoliväliin, jolloin oltiin vasta siirtymässä mekaanisista kirjoituskoneista tekstinkäsittelylaitteisiin. Siinä oli kuitenkin jo idullaan ajatus verkostoituneen yrittäjyyden ennennäkemättömistä mahdollisuuksista. Internet on sittemmin avannut reaaliaikaisen kontaktimahdollisuuden käytännössä rajattomaan määrään ihmisiä (ja tietolähteitä).

---

<sup>61</sup> Varjopuolet yrittäjäksi ’joutumisesta’ alkavat näkyä julkisena nurinana: ”Naurattaa, kun lehdissä toivotetaan, että yrittäjyys kannattaa. Miehelläni jäi paljon vähemmän käteen kuin palkkatyössä. Ei ole ostettu minkkiturkkeja yrittäjän rouvalle, paremminkin olen myynyt pois korujani saadakseni lapselle jotain” (Nimimerkki Pienyrittäjän vaimo. Helsingin Sanomat 6.9.2009).

Entiseltä kustannusalan työnantajayhtiöltäni saimme yhtiöstä kanssani samaan aikaan lähteneen graafikon kanssa yhden miehen firmoinemme ison toimeksiannon 1980-luvun puolivälissä. Kiinnitimme parikymmentä opiskelijaa, freelanseria ja eri alojen asiantuntijaa sivutoimisesti avustamaan yli tuhatsivuisen ja tuhansia kuvia käsittävän tietokirjan suomentamiseen, Suomen oloihin sovittamiseen ja painovalmiiksi toimittamiseen. Urakan hinta oli lyöty lukkoon etukäteen: riski oli puhtaasti meillä. Vuodeksi sovittu toimitusaika riitti juuri ja juuri, ja sovittu urakkahinta kattoi kustannukset nipin napin. Avustajamme eivät olleet työsuhteessa vaan toimivat itsenäisesti omilla tahoillaan saaden korvauksen liuskapalkkioina tai vastaavina. Heillä saattoi olla useita toimeksiantoja eri yhtiöiltä samanaikaisesti. Ainakin opiskelijoille tienesti oli kohtuullinen.

## Ulkoistamisesta joukkoistamiseen: kustannusala mallina

Ulkoistamista, tapahtui se sitten paikallisissa, kansallisissa tai globaaleissa puitteissa, on ainakin kokeilumielessä seurannut ilmiö, jota kuvaa termi 'joukkoistaminen' (tai 'joukoustaminen', engl. crowdsourcing). Siinä ideana on luottaa 'joukkojen viisauteen'<sup>62</sup>. Kyseessä on avoin toimeksianto tietyn tehtävän tai tuotteen toteuttamiseksi. Aloitteen tekijänä on edelleen yritys, joka näin hakee kustannussäästöjä maksaessaan vain (parhaasta) toteutuksesta, ei enää käytetystä työajasta. Joskus palkkioksi "voittaneesta" ongelman ratkaisusta tai tehtävän suorittamisesta asianomaiselle riittää nimensä ja yhteystietojensa esille saaminen.

Kirja-ala on ollut monella tavoin edelläkulkija prekaarin työn (hyväksi)käyttäjänä. Perinteinen kustannustuotteiden hankinta perustuu juuri 'joukkoistamiseen', avoimeen tilaukseen. Odotetaan hyviä käsikirjoituksia, joista julkaistaviksi valitaan parhaat. Kirjailijan suhde kustantajaan perustuu erikoislaatuiseen sopimusmenettelyyn, jonka keskeisenä ideana on riskin jako. Kirjailija valmistaa käsikirjoituksen tyypillisesti omalla kustannuksellaan. Kustantaja valmistuttaa kirjan ja hoitaa sen jakelun omalla kustannuksellaan. Kirjan myydyistä kappaleista saadut tulot jaetaan tietyssä suhteessa. Kirjailijan ammatti on vapaa kaikista aikaa ja paikkaan sidotuista määreistä, mutta tulot riippuvat valmiin tuotteen menestyksestä markkinoilla. Harva kirjailija (Suomessa) pystyy hankkimaan elantonsa kirjailijan työllä. Usein tarvitaan apuammattien harjoittamista, esimerkiksi opetustyötä tai mitä tahansa muuta, vaikkapa taksikuskina toimimista. Valtion tai kustantajien apurahoitus auttaa monia selviytymään.

Jotkut pioneiriyritykset ovat pyrkineet siirtämään *tuotekehityksen* avoimille markkinoille luottaen siis siihen, että käyttäjien joukosta voi löytyä parempia innovaattoreita kuin valmistajalta itseltään. Johtaviksi käyttäjiksi (lead users) kutsutut 'kellokaskuluttajat' voivat olla myös uusien tuotteiden räätälöijä. Voidaan käyttää käsitettä 'avoin innovointi' (engl. open innovation) tällaisesta toiminnasta, jossa innovaatioiden tuottaminen on tietoisesti ulkoistettu. Tuotteiden massaräätälöinti asiakkaiden erityistarpeisiin tai erityisasiakkaiden tarpeisiin (engl. mass customization) on tästä sovellus.

---

<sup>62</sup> Joukkojen viisaudesta' ks. Surowiecki 2007.

Jälleen voin todeta kirja-alan esimerkkinä tällaisesta toiminnasta. Kustantaja saa valmiiksi innovoituja tuotteita kirjailijoilta. Kun kustantaja lähettää markkinoille tyypillisesti kymmeniä jopa satoja uutuuksia vuodessa, tämä tuhlailevan tuntuinen uusien tuotteiden tehtäily voidaan nähdä massaräätälöintinä varsinkin tietokirjoissa, jotka tyypillisesti muokataan tiettyjen asioiden harrastajien tai eksperttien tarpeisiin.

Aineettoman tavaran siirto maailmanlaajuisessa verkossa on periaatteessa edullista eikä useinkaan edellytä valmiin tuotteen varastointia. Tällöin kynnys ryhtyä tuottajaksi madaltuu. Suuria pääomia ei tarvita. Sen sijaan innovaatioiden merkitys kasvaa. Periaatteessa isot ja pienet yritykset ovat samalla *lähtöviivalla*. Isoilla tosin on enemmän resursseja innovaatioiden tuotteistamiseen. Mutta tämä implikoi ajatuksen pienten toimijoiden yhteistyöstä. Tästä on vain lyhyt askel sellaiseen sosiaaliseen innovaatioon, jota kuvaa käsite 'avoin yrittäjyys' (engl. open entrepreneurship). Nekin jotka eivät itse tuota tavaroita tai palveluja, voivat osallistua arvon luomiseen 'miniyrittäjinä' kytkemällä verkkoja toisiinsa ja koordinoimalla niiden toimintaa. Yhteistyöllä yksilöiden verkostot voivat toteuttaa keskinäisen *työnjaon* avulla laajoja projekteja.

Tietyin varauksin 'uuden työn' voi siis toivottaa tervetulleeksi luomaan maaperää sellaisille sosiaalisille innovaatioille, jotka inhimillistävät paitsi työ- myös elämissä maailmaamme.

## Lähteet

- Antola, E. & Saarinen, H. 2001. Uusi talous – uudet haasteet. Euroopan unionin tietopohjainen talous ja Suomen kunnat. <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p040209121034W.pdf>
- Barabási, A.-B. 2002. Linkit. Verkostojen uusi teoria. Suom. K. Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita.
- Bauman, Z. 2002. Notkea moderni. Suom. J. Vainonen. Tampere: Vastapaino.
- Bauman, Z. 2007. Consuming Life. Malden: Polity Press.
- Eriksson, K. 2006. Verkosto. Teoksessa Jakonen, M, Peltokoski, J. & Virtanen, A. (toim.) 2006. Uuden työn sanakirja. Helsinki: Tutkijaliitto/Polemos-sarja.
- Heiskala, R. & Husso, M. (2008) Kilpailu- ja tehostamisretoriikka tekee elämästä pudotuspeliä. Helsingin Sanomat, 27.11.2008. A2.
- Karttunen, S. 2006. Suojeleeko Pyhä Prekarius taiteilijoita? Arsis 3/06, s. 34-35.
- McNeill, J.R. & McNeill, H. 2006. Verkottunut ihmiskunta. Yleiskatsaus maailmanhistoriaan. Suom. Natasha Vilokkinen. Tampere: Vastapaino.
- Nevanlinna, T. & Relander, J. 2006. Työn sanat. Helsinki: Teos.
- Peltokoski, J. 2009. Prekariaatti haastaa poliitikkojen ja ay-liikkeen vanhan ajattelun. Helsingin Sanomat 8.5.2009, A2.
- Riihimäki, A. 2007. Talouden peruskäsitteistön päivittämistä. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Seppänen, P. 2005. Terveisiä vuodelta 2020. Talouselämä 1/2005, s. 106.
- Suoranta, A. 2009. Sumeaa logiikkaa työelämään. Helsingin Sanomat 29.7.2009. A3.
- Surowiecki, J. 2007. Joukkojen viisaus. Suom. Arto Häilä. Helsinki: Terra Cognita.

## **Merkitysten rikastaminen vuorovaikutuksessa**

**Tiina Rautkorpi**

Metropolia ammattikorkeakoulu



Käyttäjä- ja työntekijälähtöisen innovoinnin yhteydessä on puhuttu yhteiskehittelystä, mutta myös refleksiivisyydestä ja responsiivisuudesta. Esityksessäni pohdin ja jäsentelen näitä käsitteitä. Kehittävästä työntutkimuksesta ja Mihail Bahtinin kerronnan teoriasta käsin ymmärrän kielen toiminnaksi. Kutsun käsitteellä kehittämispuhe työn tekijöiden puhetta, jossa he merkityksellistävät oman työnsä kohdetta. Samalla keskustelijat ovat keskinäisessä dialogissa ja rakentavat keskinäistä käsikirjoitustaan.

Esityksessäni puhun erilaisista dialogisuuden ymmärtämisen tavoista, joille on yhteistä se, että ne perustuvat merkitysten väliseen konfliktiin. Vuorovaikutustilanne on toiminnan ja muutoksen paikka, jossa merkitykset asettuvat aidosti toisiaan vastaan. Tilanteessa toteutuvat seuraavat ominaisuudet:

1. Puheen kohteellisuus. Puhuja puhuu aina jostakin samalla muodostaen kannan kohteesta josta hän puhuu
2. Läsnäolo. Kieli ja merkitykset muuttuvat toimijoille eläviksi. Käsillä on yhtä aikaa menneisyys ja tulevaisuus. Keskustelutilanne on toisen kuuntelemisen, rauhoittumisen ja keskittymisen paikka.
3. Merkitysten muutos. Keskustelutilanne on merkitysten kohtaamista ja merkityksistä neuvottelua. Kyseenalaistava vuorovaikutus luo uusia merkitysten yhdistelmiä ja rikastaa merkityksiä, ja siten ylläpitää organisaation diversiteettiä ja kykyä luoda innovaatioita (engl. kiel. käsitteistä *referential object*, Engeström R. 1999, *living present*, Stacey & Griffin 2005, *living utterance*, Bahtin 1982).

### **Kyseenalaistava dialogi organisaatiossa**

Vuorovaikutusta painottavat organisaatioteoreetikot Ralph D. Stacey ja Douglas Griffin irtisanoutuvat ajatuksesta, että organisaatiot olisivat pakottavia, ulottumattomissa olevia kokonaisrakenteita niissä toimivien ihmisten yläpuolella (Stacey 2003, Stacey & Griffin 2005). Heidän mukaansa organisaatio voidaan nähdä perimmiltään jäsentensä muodostamaksi vuorovaikutukseksi, joka tuottaa yhteistoiminnan kautta oman tulevaisuutensa. Jos asioita ajatellaan tästä näkökulmasta,

paikkaan ja aikaan sidottu yksittäinen toiminta voi olla hyvin merkityksellistä ja kääntää koko organisaation kehityksen suunnan.

Staceyn ja Griffinin organisaatioteoriassa on otettu käyttöön kompleksiiivisten responsiivisten prosessien idea. Responsiivisuus voidaan tässä suomentaa kyseenalaistamiseksi. Kompleksisuus taas viittaa alun perin luonnontieteiden kompleksiiivisuusajatteluun, jota en tässä tarkemmin käsittele (Stacey & Griffin 2005, 7).

Responsiivisen vuorovaikutuksen ymmärtämisen avain on Herbert Meadin "I-me"-dialektiikka, jonka mahdollistaa yleistetyn toisen (*the generalized other*) käsitteen ymmärtämisen. Meadin mukaan toisen kanssa kommunikointi on kaiken toiminnan ydin. Voidaan ajatella, että kaikki inhimillinen toiminta syntyy interaktiivisesti. Elettä ja vastausta siihen ei voida erottaa toinen toisistaan, vaan ele ja vastaus yhdessä muodostavat toiminnan perustavan analyysiyksikön. Tästä seuraa yksilön ja yhteisön perustava riippuvuus toisistaan, sillä jokainen minä on sosiaalisesti muotoiltu samaan aikaan kuin jokainen minä kaiken aikaa itse osallistuu sosiaalisen muotoiluun (Mead 1934).

Aina reflektoidessaan toimintaansa ihminen näkee itsensä laajemmin, lopulta kokonaisen yhteisön tai yhteiskunnan silmin. Ihmisen perimmiltään interaktiivinen toimintatapa näkyy myös itsereflektiossa, siinä että ihminen kykenee itse arvioimaan omaa toimintaansa. Reflektointiin sisältyy aina mahdollisuus olla kriittinen ja kyseenalaistava aikaisempia toiminnan kvalifikaatioita, välineitä ja toimintaympäristöjä kohtaan (vrt. Helakorpi 2005). Reflektiosta kasvaa refleksiivisyyden eli yhteisön osapuolten välisen jatkuvan vuorovaikutuksellisen merkityksellistämisen toimintaperiaate.

Stacey ja Griffin korostavat luonnontieteiden ja ihmistieteiden erilaista luonnetta. Ihminen on tietoinen ja päämääriin pyrkivä toimija. Tästä näkökulmasta vuorovaikutukseen perustuva organisaatioteoria on kiinnostunut yhteiskuntateorian keskeisimmistä käsitteistä kuten vallasta ja toiminnan arvioinnista. Staceylle ja Griffiniin valta on vuorovaikutustilanteessa paikallisesti näyttäytyvä ominaisuus (vrt. Elias 1939). Valta on toisten poissulkemista ja toisten mukaan ottamista. Ihmiset mahdollistavat vallan kertymisen toiselle sillä, että he tarvitsevat toisiltaan palveluksia. (Stacey & Griffin 2005, 5.)

Stacey ja Griffin painottavat, että toiminta synnyttää ajattelua eikä päinvastoin. He tekevät organisaatioteoriastaan käsin sen johtopäätöksen, että arvojen tulkinta tapahtuu aina vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutukseen perustuvan organisaatioteorian keskeinen periaate onkin evaluaatio. Organisaation on jatkuvasti arvioitava omaa toimintaansa. Keskusteluun liittyvässä kyseenalaistamisessa on siis samalla kysymys jatkuvien arvovalintojen tekemisestä (Stacey & Griffin 2005, 19).

Ihmistieteissä kompleksisuus liittyy ajatukseen, että yllätykset, toiminnan muutokset ovat aina mahdollisia. Kompleksisuuden aikakäsitys perustuu nykyhetkeen, joka on elävä. Nykyhetkessä on yhtä aikaa läsnä tulevaisuus, jota kohtaan on erilaisia

odotuksia, ja menneisyys, jota koko ajan uudelleentulkitaan sekä nykyhetken että tulevaisuuden odotusten valossa (Stacey ym., 2000).

## **Erot ja konfliktit muuttavat toimintaa**

Stacey ja Griffin kieltävät ideologisten ylhäältä annettujen kokonaisuuksien ylivallan ihmisten toiminnan yli. Systeemissä itsessään on oltava riittävä diversiteetti, että se pystyisi toimimaan kompleksisesti. Vasta toimijoiden erilaisuus takaa että organisaation toimintaa on mahdollista muuttaa. Kyseenalaistaminen jää toteutumatta, jos vuorovaikutukseen ei osallistu riittävästi erilaisia ihmisiä.

Mielenkiintoista Staceyn ja Griffinin teoriakehityksessä onkin, että juuri vuorovaikutuksen kannalta negatiivisiksi koetut piirteet ilmentävät organisaation diversiteettiä, ja diversiteetti taas on luovuutta, innovaatioita ja oppimista liikkeellesysäävä voima. Tutkijat puhuvat vuorovaikutuksen yhteydessä valtasuhteista ja variaatioista, väärinymmärryksistä ja ahdistuksesta, mutta juuri nämä vuorovaikutusta vaikeuttavat asiat samalla varmistavat sen, että organisaatiota voidaan kaiken aikaa muuttaa (Stacey 2003, 374–383, Stacey & Griffin 2005, 14–22).

Staceyn ja Griffinin organisaatioteoria painottaa että oppiminen on sosiaalista ja paikallista (Stacey & Griffin 2005, 35–36). Heidän näkökulmastaan on tärkeää tutkia yhden ryhmän ja yksilön elävää kokemusta interaktiosta (Shaw & Stacey 2006). Erityisesti Stacey on paneutunut laajemmin vuorovaikutuksen tutkimukseen, muun muassa etnometodologiseen keskustelunanalyysiin ja Mihail Bahtinin dialogikäsitteeseen (Stacey 2003, 327–329, Shaw 2002, Fonseca 2001, Shotter 1993, Shotter & Billig 1998). Stacey ja Griffin päätyvät itse synnyttämään reflektiota ennen kaikkea organisaatioissa tuotettujen kertomusten avulla (vrt. Fonseca 2003).

Kukin organisaation toimija tuottaa kertomuksia, joita Stacey ja Griffin kutsuvat refleksiivisiksi persoonallisiksi kertomuksiksi. Niille on tyypillistä, että ne on tuotettu yhden henkilön näkökulmasta. Kertomusten julkittaminen ja yhteinen käsittely on organisaatiolle oppimisen lähde. Refleksiivinen persoonallinen kertomus paikallistaa henkilön ympäröivään organisaatioon ja tuottaa raakamateriaalia muiden toimijoiden reflektiolle. Refleksiivisten persoonallisten kertomusten tuottaminen pitää yllä systeemin diversiteettiä, sillä se korostaa yhden toimijan muotoileman kokemuksen eroja suhteessa muiden toimijoiden muotoilemiin kertomuksiin (Griffin 2002).

## **Ilmaisuvoima lisääntyy improvisaatiolla**

Myös taideopetuksessa nähdään, että taito välittyy uudelle sukupolvelle dialogissa. Dialogi on alusta asti kuulunut taideopetuksen keskeisimpään perimään, mestari ja kisälli -asetelmaan. Taideopetuksessa sana dia-logos (*välissä oleva*) liitetään taiteelliseen matkaan ja taiteellisen päämäärän muotoutumiseen. Taiteen dialogi on



matkan tekemistä yhdessä toisen kanssa, suostumista toisen johdattamiseen ja johdatetuksi tulemiseen (Sava 1998, 114-115).

Dialogi on taiteessakin menetelmä, jossa kaksi ihmistä osallistuu vastavuoroisesti, eri näkökulmista, toistensa tilanteiden määrittelyyn. Intersubjektivisuuden ajatus korostaa, että yksilön tai yhteisön kokemus, sen autenttisuus ja varmuus täytyy aina olla kyseenalaistettavissa. Tärkeämpää kuin taistelu siitä, kenen kokemus on autenttinen, on se, että mahdollisimman moni saa kertoa omasta kokemuksestaan. Jokaisella on mahdollisuus sanoa jotain, joka on yhteisesti jaettavissa (Váden 2003, 88). Dialogiin liittyvä vastavuoroisuuden periaate mahdollistaa kokemusten jatkuvan uudelleenmäärittelyn ja automatisoituneiden käytänteiden ja konventioiden murtamisen. Dialogiin suostuminen tarkoittaa taiteen tekijälle yleistä avoimuutta uusien yhdistelmien mahdollisuudelle, sattuman ja yllätyksen mahdollisuudelle (Varto 1993, 7).

Dialogi on taidepedagogiikassa, yhtä hyvin kuin muussakin pedagogiikassa, metodi, joka liittyy toiminnan reflektointiin ja merkitysten rikastamiseen. Esimerkiksi Sava toteaa, että dialogin tehtävä on laajentaa toimivan subjektin tietoja, kokemuksia, havaintoja ja tulkintoja työstään (Sava 1998, 115). Dialogi toteutuu käytännössä erityisesti opettajan ja opiskelijan välisessä vuorovaikutuksessa. Martti Raevaaran tutkimuksessa taideopetuksen palautteenannosta opettajan tai vertaisryhmän puhumattomuus, niukka palaute tai läsnäolon merkkien puuttuminen koettiin jo sinänsä negatiiviseksi arvioksi ja työn väheksymiseksi. Opiskelijat halusivat että jokaisen taiteellisesta työstä keskustellaan määrällisesti riittävästi ja tasavertaisesti (Raevaara 1999, 76, 109).

Keskeinen merkitysten rikastamisen menetelmä taiteessa on improvisaatio (Johnstone 2002, Spolin 2000). Improvisaatio ymmärretään arkikielessä usein toiminnaksi, joka on kaikista säännöistä vapaata ja muuttuvaa. Yhteistoiminnallinen improvisaatio on kuitenkin pikemminkin tarkkojen sääntöjen mukaista vuorovaikutusta, jossa ydin on tekemisen siirtymisessä henkilöltä toiselle. Improvisaatiossa toiminnan käsitteen analyysiyksikkö jäsentyy samaan tapaan eleeksi ja vastaukseksi kuin Herbert Meadin teoriassa. Kyseessä on teon ja siihen vastauksena tuotetun teon synnyttämä toiminnan ketju.

Johnstonen mukaan improvisaatio saa olla vain ja ainoastaan tekoja ja toimintaa, ja toiminta syntyy reaktionä toisten toimintaan. Ryhmän vetäjä on vastuussa siitä, että ryhmässä ei ole kilpailua tai vertailua vaan jokainen ryhmän jäsen on omalla toiminnallaan vastuussa toisten edistymisestä. Toimiva ryhmä syntyy, kun vetäjä käsittelee kaikkia ryhmän jäseniä tasapuolisesti eikä kiinnitä huomiota virheisiin, vaan keskittyy ainoastaan yhteistoiminnallisesti tuotetun toiminnan edistämiseen (Johnstone 2002, 25–29, Spolin 2000). Improvisaatiossa toiminnan kaksisuuntainen luonne edistää toiminnan taitavuuden lisäämistä ja on siten toiminnan taiteellinen ydin. Yhteistoiminnallisesti improvisoitu esitys perustuu toisen toiminnan havainnointiin ja siihen reagoimiseen. Toisen toimintaan reagoiminen lisää koko toiminnan ilmaisuvoimaa, sillä jokainen vastaus eleeseen vie toiminnan aina uudelle tasolle. Taiteessa improvisaatio on merkityksiä rikastava, sekä yksilöiden että ryhmän ilmaisukykyä ja toimintavalmiuksia lisäävä menetelmä. Se lisää kykyä

havainnoida toisia ja reagoida toisten toimintaan, ja samalla se kasvattaa improvisoijan omaa kykyä ilmaista itseään.

Improvisaatio pyrkii olemaan kokemuksena vapauttava, se muistuttaa siirtymistä luovaan flow-tilaan, jossa toiminta syntyy kuin itsestään, pakottomasti. Toimivasta yhteistyöstä syntyy ryhmäkokemus, joka on suurempi kuin yksilön kokemus (Csikszentmihalyi 2005).

## Televisiotuotanto yhteiskehittelynä

Toiminnan teoriassa ja kehittävässä työntutkimuksessa on viime aikoina tarkasteltu paljon yhteiskehittelyyn perustuvaa työtä. Yhteiskehittely (*co-configuration work*) on uudenlaista työn tekemisen taitoa, se on vuorovaikutukselle ja asiakasälykkyydelle perustuva uuden sukupolven työn tekemisen tapa. Yhteiskehittely on saanut nimensä siitä, että merkitystuotantoon perustuvassa verkostoituneessa yhteiskunnassa tuotteiden ja palveluiden tekeminen vaatii jatkuvaa uudelleenkonfigurointia käyttäjän, tuottajan ja tuotteen välisenä vuoropuheluna. (Victor & Boynton 1998, Engeström 2004).

Toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus on kiinnostunut siitä, miten toimijat itse rakentavat toimintansa yhteisen kohteen ja miten tätä kohdetta on mahdollistaa laajentaa työntekijöiden oppimisprosessiin liittyvän ekspansion avulla (emt., 59–63). Vuorovaikutuksen tutkimista onkin pidetty kehittävä työntutkimuksen yhtenä keskeisimpänä tutkimushaasteena siirryttäessä yhteiskehittelyn aikakauteen (emt., 103–124).

Omassa television keskusteluohjelmatuotantoa käsittelevässä tutkimuksessani tarkastelen luovaa sisältötuotantotyötä. Kulttuuristen merkitysten muodostamiseen ja organisointiin perustuva televisiotyö vaatii tekijöiltä käsityöläismäisiä kvalifikaatioita (Anttila 2005, Volanen 2006), mutta television tuotantoprosessi organisoituu edelleen paljolti massatuotannon prosessien mukaisesti. Merkitystuotannon ammattilaisten pitäisi olla vuorovaikutuksen ja yhteiskehittelyn ammattilaisia, mutta tosiasiasa televisionjohtajia on harvoin otettu tasavertaisena osapuolena televisiojournalismin päämäärien asettamisen prosessiin. Televisiotuotantojen tuotantoprosessi jäsentyy edelleen pitkälti ohjelmatuotantojen kuluttamisen ja massatuottamisen paradigmasta käsin.

Mediamaiseman muutos pakottaa yleisradiotyypin perinteisen suomalaisen televisio-toiminnan siirtymään kaaviojohtamiseen perustuvasta monikanava-televisiosta kohti digitaalisen television asiakas- ja jakelukanavakeskeistä aikakautta. Television ohjelmatuotanto ei ole enää kulttuurin kylvämistä kaikille suomalaisille (*broadcasting*), ei enää edes kohderyhmille kohdistamista (*narrowcasting*), vaan digitaalisen television vaiheessa yleisöt vaativat mahdollisuutta valikoida ja kuluttaa tai jopa rakentaa haluamiaan sisältöjä (Hujanen 2005).

Television merkitystuotanto on aina ollut yhteiskehittelyä siinä suppeammassa mielessä, että se on vaatinut asiakkaan eli televisioyleisön mieltymysten ymmärtämistä ja tutkimista. Digitaalisen television vaiheessa tämä ei riitä, vaan muuttuva television asiakassuhde edellyttää uusia toimintatapoja. Television keskusteluohjelmissa yhteiskehittelyn pitäisi olla aitoa, eli sen pitäisi tapahtua asiakkaan eli televisioyleisön ja sisältötiimin ja visuaalisen tiimin yhteistyönä (vrt. Suchman 1987). Jotta yleisöt ja televisiotuotannon eri osapuolet voisivat nousta tasaveroisiksi journalismin merkityksellistäjiksi, uudenlaiseen yhteydenpitoon toimijoiden välillä tarvitaan uudenlaisia toimintatapoja.

## **Kehittämispuhe merkityksellistää työn kohdetta**

Toiminnan teoriassa ja kehittävässä työntutkimuksessa painotetaan, että työn tekijä on aina oman työnsä ja työn muutoksen aktori, toimija, joka toimimalla muuttaa maailmaa (Leontjev 1977). Kehittävässä työntutkimuksessa inhimillistä toimintaa välittävät sekä työvälineet että merkit (Vygotsky 1982). Työn kehittäminen on jatkuvaa kollektiivista työn merkityksellistämistä ja uusien työn välineiden kehittämistä.

Kehittävä työntutkimus on kiinnostunut siirtymistä eli prosesseista joissa siirrytään vanhoista toiminnan käytänteistä uusiin. Etnografisia menetelmiä käytetään paljastamaan vanhojen rutiinien ja uusien työn vaatimusten välistä dynamiikkaa, jossa keskeinen käsite ovat ristiriidat (*contradictions*). Toiminnassa koetut häiriöt ovat merkkejä siitä, että toimintajärjestelmän osat ovat ristiriitaisessa suhteessa keskenään. Kehittävässä työntutkimuksessa työn tulevien mahdollisuuksien näkyväksi tekeminen on kuulunut osallistavan toimintatutkimuksen interventioon, kun on katalysoitu käyntiin toimijoiden ekspansiivista, yhteistä toiminnan kohdetta laajentavaa oppimista. Tuottaessaan työstään kehittämispuhetta työn tekijät rakentavat itselleen mahdollisen toiminnan horisonttia (Engeström Y. 1998, vrt. Virkkunen ym. 2001).

Ritva Engeströmin tutkimus lääkärinvastaanottojen potilas–lääkäri-keskusteluista on esimerkki tutkimuksesta, joka soveltaa kehittävän työntutkimuksen lähtökohtia Bahtinin dialogisen ajattelun viitekehyksessä. R. Engeström tutkii merkityksellistämistä lääkärin ja potilaan välisissä dialogisissa episodeissa. Hän tutkii, miten lääkäri ja potilas merkityksellistävät äänillä yhteistä toiminnan kohdettaan (Engeström R. 1999, 27–31). R. Engeströmin tutkimus on kiinnostunut vuorovaikutuksen häiriöistä, jotka voivat ilmaista että lääkärin ja potilaan yhteisessä toiminnan kohteessa on jotain neuvoteltavaa tai se on laajenemassa (emt., 246–307).

Oma tutkimusasetelmani liittyy samoihin Mihail Bahtinin dialogisuuden toimintaperiaatteisiin (Bahtin 1982, 1987, 1991). Olen tuottanut kehittämispuhetta kehittävän työntutkimuksen interventiossa. Määrittelen kehittämispuheen työn tekijän puheeksi, jossa puheen referentiaalisena objektina on toimijan tekemä työ ja sen mahdollisuudet (Engeström R. 1999, 111–112). Puhuessaan omasta työstään työn

tekijä rakentaa oman työnsä mahdollisen toiminnan horisonttia ja luo käsitteitä sille, millaista hänen työnsä voisi parhaimmillaan olla.<sup>63</sup>

Omassa televisiokeskustelujen kehittämisinterventiossani olen kerännyt toimijoiden puhetta omasta työstään sekä haastatteleamalla televisiokeskustelujen monikamera-ohjaajaa virikkeelliseen muistiinpalauttamiseen perustuvalla haastattelumenetelmällä (*stimulated recall*) että teetättämällä tuotantotiimillä teemakeskustelun hyvän televisiokeskustelun tekemisestä.

Tuottaessaan työn kehittämispuhetta jokaisen puhujan on mahdollista säilyä työhönsä nähden yhteiskunnallisena ja kulttuurisena toimijana, joka ilmaisee omasta näkökulmastaan halunsa muuttaa työtä (vrt. Shotter 1993, Fonseca 2001). Dialogi on Bahtinin mukaan rakenne, jossa puhujat asetetaan, itse asiassa pakotetaan aidosti merkityksellistämään (Bahtin 1982, 282). Bahtinille dialogin ydin on konflikti, se, että dialogissa tulevat esille eri toimijoiden intentioiden ristiriitaisuudet. Bahtinin mukaan äänillä, jotka ovat dialogissa keskenään, on taipumus vapautua toistensa vallasta, ja dialogiin asettuminen ja dialogiksi asettaminen johtavat siten ideologiseen tiedostamiseen ja vapautumiseen (Bahtin 1982, 348). Dialogisuuden toimintaperiaatteeseen perustuu mahdollisuus jatkuvasti muuttaa ja rikastaa merkityksiä.

## **Vuorovaikutus tarvitsee tilan**

Esitykseni lähti organisaatioteoriasta, joka edustaa uudenlaista, jatkuvaan keskusteluun perustuvaa käsitystä monimutkaistuvan organisaation muuttamisesta ja johtamisesta. Sekä makrotason organisaatioteoria että mikrotason vuorovaikutuksen analyysi lähtevät siitä, että keskustelu sisältää aina mahdollisuuden vastarintaan ja aitoon toiminnan muuttamiseen. Tätä tukevat taidepedagogiikan tai improvisaation käsitykset dialogin merkityksiä rikastavista mahdollisuuksista. Yhteiskehittely on uuden sukupolven työn tekemisen tapa, jossa yhteistä toiminnan kohdetta merkityksellistävät kaikki työhön osallistuvat, myös asiakas.

Kehittävän työntutkimuksen mukaan vuorovaikutuksesta voi löytyä häiriöitä ja aukkoja merkkinä toimintajärjestelmien ristiriidoista. Kehittävässä työntutkimuksessa innovaatiot liittyvät siihen, että vakiintuneita vuorovaikutuksen rakenteita on mahdollista muuttaa ja samalla tuottaa ekspansivista oppimista, yhteisen toiminnan kohteen laajennuksia. Käsitteellä innovaatio viitataan kaikissa edellä kuvatuissa lähestymistavoissa luovuuteen, toiminnan muuttamisen ja ekspansion eli merkitysten rikastamisen mahdollisuuteen.

---

<sup>63</sup> Televisio-ohjaajan työssä dialogista merkityksellistämistä vastaa montaasi ja kollaasi. Dialogi on läsnä esimerkiksi elokuvan kerronnassa, kun pyritään rinnastamaan toisiinsa erilaisia kerronnan ääniä ja erilaisia näkökulmia (von Bagh 2002, Rautkorpi 2002).

Dialogin mahdollisuuksia korostavat teoreettiset lähtökohdat voidaan kääntää myös toimintaohjeeksi. Käyttäjä- ja työntekijälähtöisessä innovoinnissa toimijoiden halutaan muotoilevan työtään, organisaatiotaan tai käyttämäänsä tuotetta tai palvelua. Uudet merkitysten yhdistelmät syntyvät tilassa, johon on luotu suotuisat olosuhteet puhumiselle ja kuuntelulle. Yhteistoiminnallisessa improvisaatiossa improvisoiva näyttelijä tai vaikkapa muusikko keskittyy ensin toisen toiminnan seuraamiseen ja vastaa siihen omalla toiminnallaan. Robert Arnkil on todennut, että toiminnan kehittämisessä edes tietoa ei ole olemassa sellaisenaan, vaan sitäkin työstetään aina keskustelun tilassa (vrt. Takeuchi & Nonaka 2004). Arnkilin tapaan puhun keskustelun talosta (Arnkil 2006), ja pidän taloa parempana metaforana vuorovaikutukselle kuin esimerkiksi verkkoa.

Näyttää siltä, että toimintaa kriittisesti arvioivan, kyseenalaistavan kehittämispuheen salliminen, rohkaiseminen ja tietoinen tuottaminen ja vuorovaikutustaitojen opettaminen on avain yhteiskehittelyn mahdollisimman luovan, moninäkökulmaisen, asiakaslähtöisen työtavan ja sitä tukevan johtamisen kehittämiseen. Käyttäjä- ja työntekijälähtöiseen innovointiin tarvitaan menetelmiä työn tekijöiden ja yhteiskehittelyyn osallistuvien asiakkaiden yhteisen kehittämispuheen kokoamiseksi, analysoimiseksi ja esille panemiseksi.

## Lähteet

- Anttila, P. 2005. *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. Artefakta 16. Hamina: Akatiimi.
- Arnkil, R. 2006. Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus, *Aikuiskasvatus* 2, 104–111.
- von Bagh, P. 2002. *Peili jolla oli muisti. Elokuvallinen kollaasi kadonneen ajan merkityksien hahmottajana (1895–1970)*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 891, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Bahtin, M. 1982. *The Dialogic Imagination: Four Essays by M. M. Bahtin*. M-Holquist (ed.). Austin: University of Texas Press.
- Bahtin, M. 1987. *Speech genres and other late essays*. Austin: University of Texas Press.
- Bahtin, M. 1991. *Dostojevskin poetiikan ongelmia*. Helsinki: Orient Express.
- Csikszentmihalyi, M. 2005. *Flow: elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Helsinki: Rasalas
- Elias, N. 1939. *The civilizing process*. Oxford: Blackwell.
- Engeström, R. 1999. *Toiminnan moniäänisyys. Tutkimus lääkäri-vastaanottojen keskusteluista*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Engeström, Y. 1998. *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Engeström, Y. 2004. *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Fonseca, J. 2001. *Complexity and innovation in organizations*. London: Routledge.
- Fonseca, J. 2003. Management narrative 1: Innovation in a water utility. In R: D: Stacey (ed). *Strategic Management and Organisational Dynamics. The challenge of complexity*. Harlow: Person Education, 424–431.
- Griffin, D. 2002. *The emergence of leadership: Linking self-organization and ethics*. London: Routledge.
- Helakorpi, S. 2005. *Työn taidot*. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna.

Hujanen, T. 2005. Chapter 3: Implications for Public Service Broadcasters. Teoksessa A. Brown, R. G. Picard (eds.). *Digital Terrestrial Television in Europe*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers: Mahway, New Jersey, London, 57–84.

Johnstone, K. 2002. *Impro: improvisoinnista iloa elämään ja esiintymiseen*. Helsinki: Yliopistopaino.

Leontjev, A. N. 1977. *Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus*. Helsinki: Kansankulttuuri.

Mead, H. 1934. *Mind, Self and Society*. Chicago: Chicago University Press.

Raevaara, M. 1999. *Pedagoginen kritiikki. Kuvataidekurssien ryhmäkritiikki Taideteollisessa korkeakoulussa*. Taidekasvatuksen osasto, lisensiaatintyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Rautkorpi T. 2002. *Televisiokeskustelujen monikameraohjauksen kehittäminen integroidussa toimittajakoulutuksessa*. Julkaisematon lisensiaatintyö. Tampereen yliopisto: Tiedotusopin laitos.

Sava, I. 1998. Taiteen ja tieteen kietoutuminen tutkimuksessa. Teoksessa M. Bardy, Marjatta (toim.). *Taide tiedon lähteenä*. Stakes julkaisut. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy, 103–121.

Shaw, P. 2002. *Changing the conversation: organisational change from a complexity perspective*. London: Routledge.

Shaw, P. & Stacey R. 2006. *Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change*. London: Routledge.

Shotter, J. 1993. *Conversational realities: Constructing life through language*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Shotter, J. & Billig, M. 1998. A Bakhtinian psychology: From out of their heads of individuals and into the dialogues between them. Teoksessa M. M. Bell, & M. Gardiner (eds.). *Bakhtin and the Human Sciences: No last word*. London: Sage.

Spolin, V. 2000. *Improvisation for the theater: A handbook of teaching and directing techniques*. Evanston (IL): Northwestern University Press.

Stacey, R., Griffin, D. & Shaw, P. (eds.) 2000. *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.

Stacey, R. D. 2003. *Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity*. Harlow: Person Education.

Stacey, R. & Griffin D. (ed.) 2005. *A complexity perspective on researching organizations. Taking experience seriously*. Oxon, New York: Routledge.

Suchman, L. A. 1987. *Plans and situated actions: The problems of human-machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press.

Takeuchi, H. & Nonaka I. 2004. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Tokyo: John Wiley and Sons.

Vadén, T. 2003. Kokemuksellinen demokratia ja tutkimuksen avoimuus ja rehellisyys. Teoksessa J. Varto, M. Saarnivaara & H. Tervahattu: *Kohtaamisia taiteen ja tutkimisen maastossa*. Artefakta 13. Hamina: Akatiimi, 80–91.

Varto, J. 1993. *Tästä jonnekin muualle. Polkuja Heideggerista*. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta, vol. XL, FITTY 40. Tampere: Tampereen yliopisto.

Victor, B. & Boynton, A. 1998. *Invented here. Maximizing your organization's growth and profitability. A practical guide to transforming work*. Boston Mass.: Harvard Business School Press.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. *Muutoslaboratorio - uusi tapa oppia ja kehittää työtä*. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja.

Volanen, M.V. 2006. *Filoteknia ja kysymys sivistävästä työstä*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Vygotsky, L. S. 1982. *Ajattelu ja kieli*. Espoo: Weilin & Göös.



## **Arvot, vallantunne ja samastuminen muutosorientoituneen käyttäytymisen motivaattoreina**

**Tuija Seppälä<sup>1</sup> & Jukka Lipponen<sup>2</sup> & Anat Bardi<sup>3</sup> & Anna-Maija Pirttilä-Backman<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Helsingin yliopisto

<sup>2</sup> Teknillinen korkeakoulu

<sup>3</sup> Kentin yliopisto

<sup>4</sup> Helsingin yliopisto

.....

Tässä esityksessä lähestytään työntekijälähtöistä innovointia muutosorientoituneena organisaatiokansalaiskäyttäytymisenä ja arvokongruenttina käyttäytymisenä. Esityksessä tarkastellaan vallan tunnetta ja työryhmään samastumista tekijöinä, jotka motivoivat työntekijöitä ilmaisemaan arvojaan eli tekemään ehdotuksia työpaikan toiminnan ja työtapojen kehittämiseksi sekä muuttamaan omia työskentelytapojaan tehokkuuden parantamiseksi. Esitys perustuu kahdesta suomalaisesta organisaatiosta kerätyn aineiston tilastollisiin analyyseihin.

### **Muutosorientoitunut organisaatiokansalaiskäyttäytyminen**

Työntekijälähtöistä innovointia voidaan tarkastella muutosorientoituneen organisaatiokansalaiskäyttäytymisen käsitteen kautta (Choi, 2007). Tällöin työntekijälähtöinen innovointi määrittyy vapaaehtoiseksi varsinaisen työroolin ylimeneväksi toiminnaksi, josta työntekijää ei virallisesti palkita (Organ ym., 2006). Käytännössä tällainen toiminta on työtapoihin, linjauksiin ja menettelytapoihin kohdistuvien muutostarpeiden tunnistamista ja muutosten toteuttamista tavoitteena parantaa vallitsevaa tilannetta sekä suoriutumista (Choi, 2007). Konkreettisesti muutosorientoitunut käyttäytyminen on siis muutosehdotusten tekemistä ja omien toimintatapojen muuttamista.

Teorialähtöinen innovaatiotutkimus on edelleen varsin harvinaista (Anderson ym., 2004). Vallitsevan teoreettisen viitekehyksen organisaatiokansalaiskäyttäytymistä koskevassa tutkimuksessa tarjoaa sosiaalisen vaihdonteoria (Organ ym., 2006). Vaihtoteoreettisesta viitekehyksestä tarkasteltuna, organisaatiokansalaiskäyttäytyminen (OKK) nähdään vastavuoroisena reaktiona esimerkiksi esimiehen toimintaan. Teorian mukaan toimintaa velvoittaa vastavuoroisuusnormi ja motivoi toiminnasta mahdollisesti itselle tulevaisuudessa koituvat hyödyt. Lisäksi esimiehen toiminnan yhteys alaisen toimintaan nähdään välittyvän esimies-alaisuuden laadun kautta. (Cropanzano & Mitchell, 2005.) Esimerkkinä tästä on tapahtumaketju, jossa esimies on päättänyt, että yhdelle työntekijälle kustannetaan työajalla toteutettava koulutus. Työntekijän näkökulmasta tämä on lahja, johon vastavuoroisuuden nimissä on tarjottava vastalahja. Vastalahjana toimii aktiivinen mutta vapaaehtoinen

osallistuminen työyhteisön kehittämiseen. Esimiehen tulisi tulkita tämä toiminta vastalahjaksi ja todeta koulutuksen saaneen työntekijän osoittautuneen osoitetun luottamuksen arvoiseksi, mikä edelleen vahvistaa käsitystä positiivisesta vaihtosuhteesta tämän työntekijän kanssa. Positiivisen vaihtosuhteen vahvistuminen kannustaa esimiestä ja alaista vaihtamaan lahjoja nimenomaan tässä suhteessa jatkossakin.

Käytännössä sosiaalisen vaihdon teoriaa soveltaen on kuitenkin hyvin vaikeaa ennustaa, mikä on se vastavuoroinen käyttäytyminen, johon työntekijät sitoutuvat. Lisäksi toiminnan motivaatio on riippuvainen suhteen olemassa olost; jos esimies tai alainen vaihtuu, toiminnan motivaatiokin katoaa. Työntekijöiden toimintaa näyttää teorian valossa ohjaavan normein ja palkkioin kannustettu ulkoinen tai kontrolloitu motivaatio (Deci & Ryan, 2008), jonka on havaittu olevan yhteydessä mm. epäjohdonmukaisuuteen tavoitteisiin pyrkimisessä (Koestner ym. 2002). Organisaatiokansalaiskäyttäytyminen voi kuitenkin olla myös sisäisesti motivoitunutta toimintaa, (Bolino, 1999; Hui ym., 2000), johon sitoudutaan toiminnan itsensä vuoksi. Sisäisesti motivoivan toiminnan tulisi tyydyttää yleisiä inhimillisiä tarpeita kokea itsensä kyvykkääksi, autonomiseksi ja sosiaaliseen yhteisöön kuuluvaksi (Ryan & Deci, 2000). Työntekijöiden kyvyn tyydyttää näitä tarpeita työssään on havaittu olevan yhteydessä parempaan suoriutumiseen, korkeampaan sitoutumiseen, hyvinvointiin sekä organisaatiossa pysymiseen (Baard ym. 2004; Deci ym., 2001; Gagné, 2003; Meyer & Gagné, 2008). Organisaatioiden näkökulmasta on siis edullista, että työntekijät voivat myös työssään toteuttaa itselle tärkeitä asioita.

## **Yksilön arvot sisäisesti motivoitunutta toimintaa ohjaavina periaatteina**

Mielekkään lähtökohdan sisäisesti motivoituneen toiminnan tarkastelemiseen tarjoavat yksilön arvot. Arvot muodostavat tärkeän motivaatiopohjan yksilöiden käyttäytymiselle, sillä ne ilmaisevat sen, mitä ihmiset pitävät tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. (Schwartz, 1992). Omien arvojen mukainen toiminta koetaan palkitsevana (Bardi & Schwartz, 2003) ja mahdollisuus toimia arvojensa mukaisesti myös työelämässä lisää koettua hyvinvointia (Sagiv & Schwartz, 2000). Shalom Schwartzin (1992) teoria arvojen yleismaailmallisesta sisällöstä ja rakenteesta on yksi johtavista arvoteorioista. Teoria jakaa arvot niiden ilmentämien tavoitteiden mukaan kymmeneen arvotyyppiin: valta, suoriutuminen, hedonismi, virikkeisyys, itseohjautuvuus, universalismi, hyväntahtoisuus, perinteet, yhdenmukaisuus ja turvallisuus. Arvotyytit voidaan asettaa kahdelle ulottuvuudelle kunkin arvon taustalla olevan motivaation mukaan. Ensimmäisellä ulottuvuudella vastakkain asettuvat itsensä ylittäminen (hyväntahtoisuus ja universalismi), jossa motivoivana tekijänä on toisten hyvinvoinnista huolehtiminen versus itsensä korostaminen (valta, suoriutuminen, hedonismi), johon kuuluvat arvot edustavat omien tavoitteiden edistämistä. Toisella ulottuvuudella vastakkain ovat muutosvalmius (itseohjautuvuus, virikkeisyys), jonka mukaisesti tavoitellaan omia älyllisiä ja emotionaalisia intressejä versus säilyttäminen (turvallisuus, yhdenmukaisuus, perinteet), jonka mukaisesti pyritään säilyttämään vallitseva asiantila ja

kunnioitetaan yhteisön perinteiden jatkuvuutta. Arvot muodostavat siten kehämäisen asetelman. Teorian mukaan kehällä lähekkäin olevat arvot tukevat toisiaan, kun taas kehällä kaukana olevat arvot ovat ristiriidassa keskenään. Yksilön on esimerkiksi vaikeaa samanaikaisesti noudattaa perinteitä ja olla itseohjautuva ilman, että tilanne koetaan ristiriitaisena. Arvotyyppien oletetaan olevan universaaleja siten, että nämä arvot löytyvät kaikista kulttuureista ja arvojen väliset suhteet ovat kaikissa kulttuureissa samat. Nämä arvoteorian olettamukset ovat saaneet johdonmukaista tukea yli 65 maasta ja 65 000 ihmiseltä kerätyissä aineistoissa (Schwartz, Lehmann, & Roccas, 1999).

Innovatiivisen toiminnan näkökulmasta relevantteja arvoja ovat itseohjautuvuuteen liittyvät arvot (ks. Lipponen, Bardi & Haapamäki, 2008). Itseohjautuvuutta tärkeinä pitävät arvostavat luovuutta, uusiin asioihin tutustumista sekä itsenäisyyttä ajatusten ja toiminnan suhteen. Arvojen on havaittu olevan yhteydessä hyvin monenlaiseen käyttäytymiseen (Bardi ym., 2008), mutta toisaalta arvojen ja käyttäytymisen välinen yhteys ei ole kovin yksiselitteinen ja yhteyteen vaikuttavatkin monenlaiset tekijät (Bardi & Schwartz, 2003). Esimerkiksi yksilöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta toimia arvojensa mukaisesti etenkin työelämässä, jossa tavoitteet ja toimintaa ohjaavat säännöt tulevat usein ulkoa. Lisäksi käyttäytymistä ohjaavat arvojen ohella myös monet muut tekijät kuten tavat, tottumukset sekä yhteisön normit. Yhteisöissä, kuten työryhmissä, vallitsee usein normi, jonka mukaan on sosiaalisesti suotavampaa toimia siten, että *status quo* säilyy (Schwartz, 2005). Myös arvotutkijat ovat havainneet, että arvojen ja arvojen mukaisen käyttäytymisen välinen yhteys on sitä voimakkaampaa, mitä suotavampaa tuo käyttäytyminen yhteisössä on (Bardi & Schwartz, 2003). Muutosorientoituneen OKK:n tavoitteena on muuttaa vallitsevia asiantiloja, jolloin ehdotusten tekijä joutuu varautumaan mahdolliseen muutosvastarintaan työyhteisössään. Työntekijöillä voi myös olla kokemuksia, että heidän näkemyksensä ja ehdotuksensa kaikuva kuuroille korville ja siten motivoituneetkin työntekijät jättävät ideat omaksi tiedokseen. Jos työntekijät kuitenkin kokevat, että heillä on työyhteisössä valtaa – heidän näkemyksiään kuunnellaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa toisten näkemyksiin – on todennäköisempää, että ideoita myös esitetään.

Vallan tunne on yksilön uskoa kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa vaikuttaa muihin ihmisiin. Vallan tunne pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin vuorovaikutustilanteissa. (Anderson & Galinsky, 2006.) Voimakkaamman vallan tunteen on havaittu olevan yhteydessä positiivisiin tunteisiin, taipumukseen nähdä mahdollisuuksia uhkien sijaan sekä käyttäytymiseen, jota ohjaavat omat sisäiset taipumukset, koska vallan kokeminen laukaisee käyttäytymistä ja havaitsemista ohjaavan ns. lähestymis-taipumuksen (approach tendency). Sen sijaan vähäisen vallan tunne on todettu olevan yhteydessä kielteisiin tunteisiin, uhkien kokemiseen sekä tilanteeseen reagoivaan käyttäytymiseen ja tämä tapahtuu siksi, että vähäinen vallan kokeminen on yhteydessä välttelevään taipumukseen. (Ketner, Gruenfeld, & Anderson, 2003). Esimerkiksi, Anderson ja Galinsky (2006) havaitsivat kokeellisessa tutkimuksessaan, että koehenkilöt, joilla oli korkea vallan tunne, näkivät tilanteeseen liittyvät riskit vähäisempinä ja jakoivat tietoa avoimemmin kuin vähäisen vallan tunteen omaavat. Voidaan siis ajatella, että ne, jotka kokevat, että heillä on paljon valtaa työryhmässään, jakavat ideansa avoimemmin ja toimivat todennäköisemmin omien

arvojen ohjaamana. Lisäksi on mahdollista, että korkean vallan tunteen omaavat myös tuottavat enemmän ideoita. Kuten vallan myös ideoiden tuottamisen on havaittu olevan yhteydessä positiivisiin tunteisiin (Amabile ym., 2005).

Yksilöt voivat toimia arvojen mukaisesti elämän eri alueilla. Esimerkiksi muutosorientoituneita arvoja tärkeänä pitävät voivat toteuttaa arvojaan osallistumalla jännitystä ja vaihtelua tuoviin harrastuksiin tai toimimalla luovasti ja itsenäisesti vapaa-ajan projekteissa. Mikä sitten motivoi toimimaan arvojen mukaisesti siten, että toiminnan tavoitteena on hyödyttää työyhteisöä? Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan yksilön identiteetti muodostuu sekä henkilökohtaisesta identiteetistä että ryhmäjäsenyyksiin pohjautuvasta sosiaalisesta identiteetistä ja tilanteesta riippuen jompikumpi on näistä aina voimakkaammin aktivoitunut (Hogg & Abrams, 1988; Tajfel & Turner, 1979). Kun yksilöiden henkilökohtainen identiteetti on läsnä, yksilöt ovat motivoituneita toimimaan tavoilla, jotka vahvistavat heidän henkilökohtaista identiteettiään. Sen sijaan tilanteissa, joissa sosiaalinen identiteetti on vallitseva, yksilö on motivoitunut toimimaan ryhmään asemaa parantavilla tavoilla. Näin tapahtuu siksi, että samastuminen ryhmään (sosiaalinen identiteetti voimakkaammin läsnä) tuottaa tunteen yhteenkuuluvuudesta ryhmän kanssa, jolloin ryhmän tavoitteet ja päämäärät nähdään yhteneviksi omien tavoitteiden ja päämäärien kanssa (Mael & Ashforth, 1992; Van Knippenberg, 2000). Toisin sanoen, panostuksen määrä työyhteisön hyväksi on riippuvainen siitä, millainen rooli työyhteisöllä on siinä, kuinka yksilö tuntee ja ajattelee itsestään (Tajfel & Turner, 1979). Työyhteisöön samastuminen johtaa siis sisäisesti motivoituneeseen toimintaan työyhteisön hyväksi (Blader & Tyler, 2009).

Edellä esitetyn valossa oletamme, että

*itseohjautuvuus arvoja tärkeänä pitävät työntekijät tekevät muutosehdotuksia työpaikan toiminnan kehittämiseksi ja muuttavat toimintatapojaan toiminnan tehostamiseksi (= muutosorientoitunut OKK) todennäköisemmin silloin, kun he kokevat, että heillä on työryhmässään valtaa ja työryhmä on tärkeä osa heidän identiteettiään (= samastuminen).*

## Menetelmä

Aineisto ja mittarit

Edellä mainittua oletusta testattiin kahdesta suomalaisesta organisaatiosta (ravintola-ala ja sosiaaliala) kerätyllä kyselyaineistolla. Lopullinen aineisto koostui 184 alaisen ja heidän esimiestensä vastauksista (vastausprosentti 64 % alaiset ja 93 % esimiehet). Työntekijät olivat keskimäärin 38-vuotiaita (SD = 11), vastaajista 76 % oli naisia ja he olivat työskennelleet nykyisen esimiehensä alaisuudessa keskimäärin 3.4 vuotta (SD = 4.6). Esimiehet olivat keskimäärin 43-vuotiaita (SD = 10) ja 74 % heistä oli naisia.

Esimiehet arvioivat kunkin alaisensa muutosorientoitunutta organisaatiokansalais-käyttäytymistä kolmen muuttujan avulla (Choi, 2007): Kuinka usein työntekijä on viimeisen vuoden aikana tehnyt esimiehelleen ehdotuksia työpaikkanne toiminnan kehittämiseksi; kertonut työtovereilleen ideoita siitä, kuinka työtapojanne voitaisiin parantaa; muuttanut työtapojaan parantaakseen tehokkuuttaan. Vastausvaihtoehdot olivat: ei kertaakaan, muutaman kerran vuodessa, kerran kuussa, muutaman kerran kuussa, kerran viikossa, muutaman kerran viikossa, päivittäin. Mittarin sisäinen konsistenssi oli korkea  $\alpha = .92$  ja vastausten keskiarvo 3.4 (SD = 1.4).

Alaisilta kysyttiin heidän arvojaan, vallan tunnetta sekä työryhmään samastumista. Arvoja arvioitiin käyttäen suomennettu versiota (Koivula & Verkasalo, 2006) Schwartzin ym. (1999) potrettikyselystä. Siinä tutkittavalle esitetään kuvauksia henkilöistä, joita tutkittavan tulee arvioida sen suhteen, kuinka hyvin väittämien kuvaamat henkilöt sopivat kuvaamaan heitä itseään (1 = ei lainkaan samanlainen kuin minä, 7 = erittäin paljon samanlainen kuin minä). Itseohjautuvuusarvoja kuvaavia potetteja oli yhteensä kaksi: Ideoiden tuottaminen ja luovuus ovat hänelle tärkeitä. hän haluaa tehdä asioita omaperäisesti; hänestä on tärkeää päättää itse omista asioistaan. hän haluaa olla vapaa ja riippumaton toisista. Väittämät korreloivat positiivisesti ( $r = .38$ ,  $p < .01$ ) ja vastausten keskiarvo oli 4.4 (SD = 0.92).

Vallan tunnetta kysyttiin suomennetulla versiolla Andersonin ja Galinskyn (2006) mittarista. Mittari koostui kahdeksasta väittämästä, jotka kuvastivat työntekijöiden uskomuksia heidän vallastaan suhteessa työryhmän muihin jäseniin. Esimerkkinä: Suhteessa työtovereideni kanssa saan heidät kuuntelemaan mitä sanon. Väittämiä arvioitiin viisiportaisella asteikolla (1 = täysin erimielä, 5 = täysin samaa mieltä). Mittarin sisäinen konsistenssi oli kohtalainen ( $\alpha = .73$ ) ja keskiarvo = 4.08 (SD = 0.76).

Työryhmään samastumista mitattiin suomennetulla versiolla (Lipponen ym. 2005) Maelin ja Asforthin (1992) organisaatioon samastumisen mittarista. Mittari koostui kuudesta väittämästä, jotka kuvasivat ykseyttä ja kuulumista työryhmään. Esimerkiksi: Työryhmälläni on minulle paljon henkilökohtaista merkitystä. Väittämiä arvioitiin viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Sisäinen konsistenssi oli kohtalainen ( $\alpha = .70$ ) ja keskiarvo 3.79 (SD = 0.56).

Mielenkiinnon kohteena olevaa kolmisuuntaista interaktiota tarkasteltiin hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Analyysissä organisaatio, työntekijän sukupuoli ja koulutustaso sekä työryhmän koko ja aika työryhmässä otettiin regressiomalliin kovariaateiksi. Standardoidut muuttujat lisättiin regressiomalliin siten, että ensimmäisenä lisättiin kovariaatit, toisena selittävät muuttujat, kolmantena selittävien muuttujien väliset kaksisuuntaiset interaktiotermiit ja viimeisessä vaiheessa selittävien muuttujien kolmisuuntainen interaktiotermi.

## Tulokset

Muuttujien välisten suorien korrelaation tarkastelu osoitti, että selittävistä muuttujista ainoastaan vallan tunne korreloi suoraan muutosorientoituneen organisaatiokansalaiskäyttäytymisen kanssa tilastollisesti merkitsevästi ( $.17, p < .05$ ).

Muuttujien välisistä korrelaatioista voidaan vielä mainita, että muutosorientoitunut OKK korreloi positiivisesti työryhmän kokoon ( $r = .31, p < .001$ ) ja negatiivisesti työryhmässä työskennellyn ajan kanssa ( $r = -.22, p < .01$ ). Sen sijaan sukupuoli tai koulutus ei korreloi muutosorientoituneen OKK:n kanssa.

Regressioanalyysi osoitti, että selittävistä muuttujista ainoastaan vallan tunteella on tilastollisesti merkitsevä päävaikutus muutosorientoituneeseen OKK:seen ( $\beta = .15, p < .05$ ). Kaksisuuntaisista interaktiotermeistä yksikään ei tule tilastollisesti merkitseväksi mutta ehdotettu kolmisuuntainen kyllä ( $\beta = .17, p < .05$ ).

Kolmisuuntaisen interaktiotermin jatkotarkasteluna analysoimme muutosorientoitunutta OKK:ta ennustavien suorien kulmakerrointen eroja selittävien muuttujien pienillä ja suurilla arvoilla (Dawson & Richter, 2006). Analyysit osoittivat, että itseohjautuvuus arvojen merkityksen lisääntyminen ennustaa muutosorientoitunutta OKK:tä voimakkaimmin niillä työntekijöillä, jotka kokevat, että heillä on työryhmässään valtaa ja he ovat samastuneita työryhmäänsä, aivan kuten ennustettiin. Työntekijöillä, jotka ovat samastuneet työryhmäänsä mutta jotka eivät koe omaavansa työryhmässä valtaa, arvot eivät ennusta tarkasteltua käyttäytymistä. Arvojen ja käyttäytymisen yhteys on lähes yhtä heikko myös niillä, joille työryhmä ei ole tärkeä eikä heillä ole valtaa työryhmässään. Niille työntekijöille, joille työryhmä ei ole identiteetin kannalta tärkeä mutta jotka kokevat, että heillä on työryhmässä valtaa, arvojen ja käyttäytymisen välinen yhteys on hieman laskeva. Tämä suora eroaa tilastollisesti merkitsevästi suorasta, jolle sijoittuvat korkeasti identifioituneet ja korkean vallan tunteen omaavat. Nämä tulokset tukevat siis esitettyä hypoteesia.

## Pohdinta

Maailmassa, jossa jatkuvasta muutoksesta ja muutospaineesta on tullut organisaatioiden todellisuutta kuvaava ominaisuus, organisaatioiden olisi syytä hyödyntää sen kaikilla tasoilla toimivissa työntekijöissä oleva potentiaalia muutosvaateisiin vastatessaan. Tässä tutkimuksessa olemme tarkastelleet niitä tekijöitä, jotka motivoivat työntekijöitä esittämään toimintatapoja koskevia muutosehdotuksia ja muuttamaan toimintatapojaan oma-aloitteisesti. Lähdimme liikkeelle sisäisesti motivoituneesta toiminnasta, jota ohjaavat yksilön arvot ja totesimme, että muutosorientoitunut organisaatiokansalaiskäyttäytyminen on arvokongruenttia käyttäytymistä itseohjautuvuusarvojen kanssa. Aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että työyhteisöissä vallitsee usein normatiivinen paine käyttäytyä siten, että vallitseva tilanne säilyy (Schwartz, 2005), jolloin muutosehdotusten tekijän on syytä varautua vastarintaa, jos häntä ylipäättään

kuunnellaan. Lisäksi itseohjautuvuusarvoja on mahdollista toteuttaa myös muilla elämän alueilla kuin työssä, ja tarvitaan motivoivia tekijöitä, jotka kannustavat ponnistelemaan juuri työyhteisön hyväksi. Totesimmekin, että itseohjautuvuusarvot ennustavat muutosorientoitunutta OKK:tä eritoten niillä, joille työyhteisö on tärkeä osa omaa identiteettiä, jolloin yhteisön tavoitteet nähdään omiksi tavoitteiksi ja jotka kokevat, että heillä on työryhmässään mahdollisuus vaikuttaa toisten mielipiteisiin ja käyttäytymiseen eli heillä on valtaa. Tutkimuksen tulokset tukivat tätä oletusta.

Mitä nämä tulokset sitten kertovat käytännön työelämän kannalta; kuinka työntekijälähtöistä innovointia voitaisiin lisätä organisaatioissa? Yksilön arvojen on todettu olevan varsin vakaita ja pysyviä (esim. Schawartz, 1992) ja organisaatioissa tarvitaan erilaisia ihmisiä, joille erilainen toiminta on sisäisesti motivoivaa, jolloin ei eikä ole mielekästä esittää arvojen muuttamista innovaatiotoiminnan lähtökohdaksi. Työntekijöiden samastumista organisaatioihin ja työryhmiin voidaan edesauttaa mm. muokkaamalla mielikuvia organisaatiosta korkean statuksen yhteisönä, jonka liittäminen osaksi omaa identiteettiä tarjoaa mahdollisuuden positiivisen ja koherentin minäkuvan rakentamiseen (Roccas, 2003; Castano ym., 2003; Hogg & Abrams, 1988). Samastumista voidaan rakentaa myös oikeudenmukaisella johtamisella (Blader & Tyler, 2009). Myös käytännöt jotka rakentavat konkreettisia siteitä työntekijöiden ja organisaation välille, kuten tulospalkkaus, koulutus ja työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksen tekoon ja vastuun jakaminen edesauttavat samastumista. Samastumisen kohdalla on kuitenkin varottava rakentamasta liian voimakasta sidettä organisaatioon tai työryhmään, koska yli identifioitumisella on hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta todettu olevan kielteisiä seurauksia ja toisaalta terve kriittinen näkökulma asioihin saattaa kadota. Valta on jossakin määrin kaksiteräinen miekka; toisaalta valta on liikkeelle paneva voima, joka lisää ihmisten aktiivisuutta ja halua ilmaista omat näkemyksensä mutta toisaalta saavutettu valta herättää pyrkimyksiä suojella saavutettua asemaa esimerkiksi väheksymällä ja suhtautumalla stereotyyppisesti muihin ihmisiin ja ajamalla omia etujaan (ks. esim. Brauer & Bourhis, 2006).

Näkisimmekin, että vallan tunteen ohella olisi samanaikaisesti syytä rakentaa samastumista työyhteisöön, jolloin työyhteisön tavoitteet tulevat omiksi tavoitteiksi. Vallan tunteen rakentaminen tapahtuu organisaatioiden arkisissa vuorovaikutustilanteissa; annetaan työntekijöille mahdollisuus kertoa ajatuksensa ja kuunnellaan työntekijöitä oikeasti, annetaan heille mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön ja päätöksen tekoon, rakennetaan aloitteiden tekemistä tukevia kanavia, annetaan kannustavaa palautetta ja jaetaan vastuuta.

## Lähteet

- Amabile, T. A., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367–403.
- Abderson, N. de Dreu, C. K. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147–173.
- Anderson, C., & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36, 511–536.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Psychology*, 34, 2045–2068.
- Bardi, A., Calogero, R. M., & Mullen, B. (2008). A new archival approach to the study of values and value-behavior relations: Validation of the value lexicon. *Journal of Applied Psychology*, 93, 483–497.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1207–1220.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445–464.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82–98.
- Brauer, M., & Bourhis, R. Y. (2006). Social power. *European Journal of Social Psychology*, 36, 601–616.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 4, 467–485.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91, 917–926.



Deci, E. L., Gagné, M., Ryan, R. M., Leone, D. L., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and, health. *Canadian Psychology*, 49, 182–185.

Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in the engagement of prosocial behaviour. *Motivation and Emotion*, 27, 199–223.

Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.

Hui, C., Lam, S. S., & Law, K. K. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 822–828.

Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284.

Koivula, N., & Verkasalo, M. (2006). Value structure among students and steelworkers. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 1263–1273.

Koestner, R. & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being internally motivated: A closer look at introjections, identification and intrinsic motivation. Teoksessa E. L. Deci & R. M. Ryan (toim.), *Handbook of self-determination research* (s. 101–121). Rochester, NY: University of Rochester Press.

Lipponen, J., Bardi, A., & Haapamäki, J. (2008). The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion-making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. DOI: 10.1348/096317907X216658.

Lipponen, J., Helkama, K., Olkkonen, M., & Juslin, M. (2005). Predicting the different profiles of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 1–17.

Mael, E. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma matter: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.

Meyer, J. P. & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 60–62.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.

Roccas, S. (2003). Identification and status revisited: The moderating role of self-enhancement and self-transcendence values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 726–736.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

Sagiv, L. & Schwartz, S. (2000). Value priorities and subjective well-being: Direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*, 30, 177–198.

Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1–65). San Diego, CA: Academic Press.

Schwartz, S. (2005). Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual values. In A. Tamayo & J. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações* [Values and behavior in organisations]. Petropolis, Brasil: Vozes.

Schwartz, S., Lehmann, A., & Roccas, S. (1999). Multimethod probes of basic human values. In J. Adamopoulos & Y. Kashima (Eds.), *Social psychology and cultural context* (pp. 107–123). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Books/Cole.

Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357–371.

## *Dilemmas and contradictions as a means for agency*

**Tuula Syrjälä**  
Anttolanhovi



The primary interest of this paper is to explore the process of emergence of human agency, transformation of identity and the process of constructing the mediating artifact of human agentive action. The study is carried out in the context of regional learning network's developmental activity in which internal change agents, so-called in-house developers, take initiatives to develop their own workplace work systems and activities. Theoretically this study relies on cultural-historical activity theory. The source of individual agency is seen in a person's capability to use external artifacts to control her or his own behaviour and to transform a given frame of action and to break away from the presumed frame of identity. Agency is defined as "individuals-operating-with-mediational-means" (Wertsch & Tulviste, 1992, 555). In this paper I maintain that intellectual identification and analysis of the significant inner contradiction of a work activity is crucial for an individual only after being transformed into a sign for agentive action in an individual signification process. I argue that an individual subject needs to make a personal and emotionally-coloured relation to any perceived sign before it can be transformed into a tool for breaking away from a presumed and dilemmatic frame of identity and reconstructing her or his identity

### **Introduction**

In this paper I scrutinize the process of emergence and transformation of agency, transformation of identity and the process of constructing the mediating artifact of human agentive action in the context of internal change agents', so-called in-house developers', developmental and learning activities in the regional learning network of South Savo, Finland. Agency is seen in the Vygotskian sense in this paper. He (1997) sees that source of agency is in the capability to use external artifacts to redefine a contradictory situation. This refers to individual's capability to use signs from the outside to control her or his behavior and implies that relation between an individual is mediated and instrumental. This approach to agency presupposes the concept of mediation.

## **Mediation and object of activity**

In cultural-historical activity theory mediation is a central concept in the development of human mind and behaviour. According to Holland and Singer (1996, 1996), Vygotsky (1997) stresses that the key to the development of higher psychological functions is reciprocal development of signs, tool use, society and culture. He brings up the idea of signs and their capacity to develop human mental activity. He stresses that mediation through cultural artifacts is characteristic of that activity. By using signs as mental tools, humans are capable of affecting their own mental states, achieve self-direction and reorganize experience. He holds that individual and social processes are dynamically interdependent.

Mediation is also the origin of and the key to understanding agency. Without semiotic mediation and capability to use mediating signs, humans would be subjects to whatever environmental stimuli they encounter. Semiotic mediation provides the means for humans to control and resignify their own behaviour. Without capability to use signs, humans would lack agency. (Holland & Singer, 1996, 1996; Holbrook, 1999, 341–343.)

Engeström (1999) points out the importance of understanding the richness and complexity of tools. He argues that Vygotskian theorizing and research has focused on well-defined tool or artifact and studies of semiotic mediation have commonly excluded material instruments and tools. Engeström takes up the concept of instrumentality which refers to a system formed by instruments. This system includes cognitive artifacts, semiotic means and straightforward primary tools. Holland and Cole maintain that artifacts are simultaneously conceptual and material. (Holland & Cole, 1995, 475).

In this paper, following the ideas of Developmental Work Research (DWR), the mediational means cover also instrumental means. DWR is an interventionist methodology based on cultural historical activity theory that aims at prompting and supporting practitioners' agency in analyzing and transforming the system of their joint activity through double stimulation. (Virkkunen, 2006, 50–51).

## **Identity**

In the Vygotskian sense, identity is a higher order psychological function and it constitutes a relatively organized complex of thoughts, feelings, memories and experience that a person can more or less durably evoke as a platform for action and response. An individual can evaluate her or his actions through the lenses of presumed identity and care about how she appears through those lenses. Another integral feature to identity is culture: “no cultural resources, no cultural worlds, no identities”. (Holland & Lachihotte, 2007).

Holland et al. (1998, 17–18) emphasize that, besides being dynamic, identity is capable of improvisation which can lead to the creation of an altered identity.

Improvisations occur especially when an individual meets contradictions or dilemmas concerning her or his own identity for which she has no set response. This notion of identity implicates that dilemmatic situation for identity may trigger agentic action. In this paper, I lean on this Vygotskian approach to identity.

## **Double stimulation**

Double stimulation is a methodological approach that Vygotsky brought up in his quest for a new psychology based on cultural mediation of higher mental functions. (Engeström, 2006, 14). Double stimulation is above all aimed at eliciting new, expansive forms of agency in subjects. In other words, the method is focused on making subjects masters of their own lives. The uniqueness of the double stimulation method is that development or learning is not an outcome of solving a given task. The task itself needs to be produced and articulated in the learning situation. The first stimulus is a challenge that functions as a route for participants to reach an interpretation of the problem. They need to understand the problem but yet have no solution to it. The first stimulus itself needs to be acknowledged by the participants. This first step is commonly an emotionally charged process. (Ahonen, 2008, 18.)

In this study the first stimulus for in-house developers is produced through a challenge to form a developmental project to be implemented in their own workplace. A challenge is put forward in that in-house developers collect first-hand empirical data on various aspects of the activity that they find problematic. This empirical data is called “mirror data” in DWR.

Second stimuli that could become a sign and intellectual tool for the in-house developers consist of various DWR-based tools to sort out, interpret and analyze collected data. Tools include e.g. the general model of activity system (Engeström, 1987, 78) and a model of the expansive cycle of activity (Engeström, 1987, 322).

In this study the method of double stimulation is applied as a method to enhance learning and development in the context of internal change agents', so-called in-house developers', developmental and learning activities in the regional learning network. The focus of learning is twofold: a) it is on developmental projects carried out by in-house developers at their own workplaces, b) it is on their acquisition of new developmental tools and skills. My focus is on tracing, understanding and analyzing the processes in order to find out and indicate possible trajectories of agency and the ways in which the mediating artifacts are constructed.

I use data of the workshops and seminars in which these in-house developers took part in the Forum of Internal Development of the learning network. The data consist of video- and audio-tapes of the 11 seminars and workshops in 2007–2008. Discursive episodes are examined and re-arranged according to chosen categories.

## **The forum of internal development 2007–2008**

The Finnish Workplace Development Programme (TYKES) decided to give funding for the realization phase of the learning network starting from the beginning of 2007. The functioning of the network was based on five forums. My study concerns one of these forums, the Forum of Internal Development. The first Forum of Internal Development was founded according to an idea of worker-based development. The idea of the Forum was to enhance a system of development that would put emphasis on the workers' contribution. The focus of learning was on a process of recognizing and choosing the object of development of the workplace and on carrying out the developmental project at the workplace aimed at that object.

The other objective was that in-house developers would obtain new developmental tools and skills in the course of their workplaces' developmental projects. That design called for a new kind of co-operation between workers and their management in order to reach crucial developmental goals. Even though the realization of developmental processes was ascribed to in-house developers, it was recognized that the developmental work required collaboration that would cross established organizational boundaries and involve the management and as well as other workers of the workplaces. There were six organizations that "sent" their in-house developers to the Forum, representing occupational health, industrial safety, employment agency, environmental agency, mental health work, and reformatory youth work.

The network engaged two experts from Center for Activity Theory and Developmental Work Research at the University of Helsinki to assist and facilitate the developmental process in which the in-house developers would become involved. The process was planned to prompt in-house developers' expansive learning activity according to and adopting the methodology of DWR. I participated in the Forum as a project manager of the learning network and took care of the data collection.

The first Forum of Internal Development consisted of three seminars. In the first seminar the main concepts, the methodology of Development Work Research and literature on network learning were lectured and discussed. For the second seminar, in-house developers were asked to prepare a presentation depicting their network relationships and challenges embedded in those relationships at their workplaces. That was followed by discussions on how to build a project plan on the basis of the recognized developmental challenges.

The third seminar for in-house developers was arranged in June 2007. In-house developers were challenged to gather mirror data that was meant to present disturbances, tensions and gaps in the ordinary flow of their work as potentials for learning and development. They were also asked to present their preliminary ideas for a workplace project at the seminar.

In the fall 2007, the forum started to function as a network workshop. A network workshop is a shared space for learning among in-house developers. In the network

workshop, the emphasis was also to share ideas and learn from the projects of the other in-house developers. Each change agent became engaged in a development and learning project at their workplace during the fall. The process of learning became thus more focused on development projects. One crucial shift and, in fact, an accelerator of the learning and development processes was the innovation of a new tool that was Development Radar. The Radar model is a shared tool of learning. Its practical-academic aim is to facilitate both reflection and developmental intervention and analysis of the process. (see Toiviainen et al., 2009).

During the fall 2007, a transition emerged from learning development methods individually to using the collectively shared development methods as tools in project development. Each in-house developer had a development object of their own simultaneously with an emergent collective object of learning. Network workshops encouraged the discussion on challenges that were encountered by in-house developers in their developmental projects.

In the spring 2008, workshops were attuned to enhance the developmental work carried out at the workplaces' own workshops and sessions. In April 2008, a shared workshop for the management and in-house developers of each participating workplace was arranged. The objective of the shared workshop was to summarize and to evaluate the developmental projects so far carried from both the management's and in-house developers' perspectives. In June 2008 the last workshop was held, the learning workshop of the in-house developers. In that workshop in-house developers analyzed their own learning processes, results and their personal growth.

### **Solving identity dilemma sparked the agentic action**

The seminar in June showed that there was a huge variety in the "mirror data" that the in-house developers brought in. On the other end of the continuum material that was presented by the two in-house developers of the mental health care consisted general assumptions that problems at work laid on the quality of social interaction. The material was not actual mirror data: instead, it depicted in-house developers' assumptions and interpretations that were not drawn from the observations of the work flow. For example, they had drawn conclusions that problems depended on certain personality traits or types of social interaction. From this they concluded that a developmental project should include educative sessions for example on "appropriate professional behaviour".

I interpret that in the previous example in-house developers did not look for the causes of problems. Instead, they had a presumption that problems are due to individual workers and did not call systematic causes of the recurrent problems into question. Virkkunen (2006, 53–54) states that there are many theoretical explanations for this type of reluctance to look into the causes of the problems encountered at work activity. He emphasizes that learning activity can not start

before there is interest in analyzing the disturbances and problems in the daily activity.

However, later, during the net workshops process in the fall, these same in-house developers reinterpreted their material and did a recollection of a mirror data. Through analyzing their data they identified qualitative changes in the object of activity and inner contradictions between the elements of the activity system that this change has caused. This was a crucial step into modelling and planning a whole new model of the activity.

What was the sign that took a function of a tool in this case? I traced the emergence of agency into the innovating phase of the Developmental Radar. The other in-house developer of mental health care had faced dilemmas concerning the whole idea of the Forum of Internal Development. He found it strange and felt he could not fit in with the idea of multiple in-house developers. The Radar model became a tool for him to find an effective motive to analyze the problems from the systematic point of view. He made the Radar into a tool to transform a non-significant situation into significant one. At that very moment, agency stepped into the picture. (see Engeström, 2006, 4–5.)

Both in-house developers took up to facilitate the process at their workplace in which the work community reached a new understanding of the changed object of the activity and started implementing the new model collaboratively.

On the other continuum, in the seminar that took place in June, in-house developers of the reformatory youth work brought in mirror material that convinced them to change their tentative idea of the object of development. At the beginning they had a vague idea of establishing a new social enterprise to facilitate co-operation between schools, an employment agency and reformatory youth work. After gathering some preliminary mirror data they decided to put their developmental emphasis on the growth and target plan, which is a plan that is required for the reformatory youth care by The Ministry of Social Affairs and Health. The in-house developers had realized through analyzing their mirror data that there existed a crucial inner contradiction between the plan as a supposed tool to facilitate and enhance their educational and pedagogical work and the object, the young (an object of that activity system). The plan has been vaguely implemented in some units but it was taken rather as a dead rule than a tool to realize the outcome in the object of the activity.

However, one of the three in-house developers felt that the plan as developmental object did neither affect nor interest her. She did understand the discrepancy between the plan as a tool and the object of the activity intellectually but still felt detached. From the very beginning of the Forum she had expressed embarrassment, puzzlement and even distress over being designated to an in-house developer of her workplace. Being in-house developer and involved in the forum activity represented a significant dilemma to her and to her identity. "I'm here, because I'm ordered to be (by her foreman)". She assumed that her foreman expected something of her that she was not aware of. A contradiction appeared to



which she had no answer. A contradiction between her presumed role and having no “tools” to carry on that role.

Later on in the net workshop process the in-house developers of the reformatory youth work presented new mirror data. In the discussion after the presentation it was revealed that there had happened a crucial change in the puzzled in-house developer. The mirror data included video-taped interviews of one work unit discussing the significance of the growth and target plan. The discussion included, for example, a statement of one worker that the plan would not make any difference because every worker did his pedagogical work according to his own estimation anyway.

The puzzled in-house developer made that latter mirror data a tool to re-orientate her in the Forum context which had previously been confusing, but rather insignificant. An insignificant context turned into a significant context when she was able to solve the dilemma concerning her identity. Solving the identity dilemma meant taking an agentive action. The mirror data became important to her also emotionally and thus became an effective motive for her to act. In that way she broke away from the given frame of action and recreated her identity as an in-house developer. A previously insignificant sign became a psychological tool for her to solve the dilemma concerning her identity and take agentive action. (Holland et al. 1998.)

## References

- Ahonen, H. (2008). Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Yliopistopaino: Helsinki.
- Engeström, Y. (1987). Learning by expanding. Helsinki: Orienta-konsultit.
- Engeström, Y. (1999). Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice. In Y. Engeström, R. Miettinen & R.-L. Punamäki (eds.) Perspectives on activity theory. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2006). Development, movement and agency: Breaking away into mycorrhizae activities. In K. Yamazumi (eds.) Building activity theory in practice. Toward the next generation. Center for Human Activity Theory. Osaka: Kansai University Press.
- Engeström, Y. (2007). Putting Vygotsky to Work: The change laboratory as an application of double stimulation. In H. Daniels, M. Cole & J. V. Wertsch (eds.) Cambridge Companion to Vygotsky. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eskola, A. (1999). Laws, logics, and human activity. In Y. Engeström, R. Miettinen & R.-L. Punamäki (eds.) Perspectives on activity theory. Cambridge: Cambridge University Press.
- Holbrook, M. (1999). Vygotsky's Methodological Contribution to Sociocultural Theory. Remedial and Special Education, 20 (6), 341–350.
- Holland, D. & Cole, M. (1995). Between Discourse and Schema: Reformulating a Cultural-historical Approach to Culture and Mind. Anthropology and Education Quarterly, 26 (4), 478–489.
- Holland, D. & Skinner, D. (1996). The co-development of identity, agency and lived worlds. In J. Tudge, M. Shanahan & J. Valsiner (eds.) In Comparison in human development: Understanding time and context. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Holland, D., Lachicotte, W. Jr., Skinner, D. & Cain, C. (eds.) (1998). Identity and Agency in Cultural Worlds. London: Harvard University Press.
- Holland, D. & Lachicotte, W. (2007). Vygotsky, Mead and the new sociocultural studies of identity. In H. Daniels, M. Cole & J. Wertsch (eds.) Cambridge Companion to Vygotsky. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leontjev, A. N. (1977). Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus. Helsinki: Kansankulttuuri.

Maxwell, J. (2004). Causal Explanation, Qualitative Research, and Scientific Inquiry in Education. *Educational Researcher*, 33 (2), 3–11.

Toiviainen, H., Kerosuo, H. & Syrjälä, T. (submitted). "Radar" – The co-configuration of a tool in a learning network. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 21, No. 7, 2009. pp. 509–524

Virkkunen, J. (2006). Dilemmas in building shared transformative agency. *Activités*. 3 (1), 44–66, <http://www.activites.org/v3n1/virkkunen.pdf>.

Vygotsky, L. S. (1997). The history of the development of higher mental functions. In *The collected works of L. S. Vygotsky*. Vol. 4. The history of the development of higher mental functions. New York: Plenum.

Wertsch, J. V. & Tulviste, P. (1992). L. S. Vygotsky and Contemporary Developmental Psychology. *Developmental Psychology*, 28 (4), 548–557.

## *Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden parantamisen teknologiatuettu innovointi*

**Sirpa Syvänen<sup>1</sup> & Antti Kokkonen & Seija Strömberg**

<sup>1</sup> Optimast Oy

.....

Hankkeen vastuuhenkilö/koordinaattori:

Dosentti Sirpa Syvänen, Optimast Oy

Työyhteisökehittäjät: Antti Kokkonen, Teijo Räsänen ja Seija Strömberg

Teknologinen asiantuntijatuki: AudioRiders Oy

### **Hankkeen tavoitteet**

Hankkeen ideana ja innovaationa on yhdistää toisiinsa **yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämisenote** (Kalliola & Nakari 2004, Lehtonen ym. 2005, Lehtonen & Kalliola 2008, Syvänen 2003, 2005, 2007, 2008, Syvänen ym. 2008) ja **teknologiatuetut työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittämismenetelmät**. Tavoitteena on luoda niiden yhdistelmästä kehittämiskonsepti, joka/jonka osia aluksi kansallisesti ja myöhemmin kansainvälisestikin tuotteistetaan julkisten ja yksityisten organisaatioiden sovellettavaksi ja hyödynnettäväksi. Hankkeessa kehiteltävä innovaatio on teknologiatuettu yhteistoiminnallinen työyhteisöjen kehittämiskonsepti ja vaikutusten arviointijärjestelmä ja menetelmät.

Hankkeessa tehdään yhteistyötä AudioRidersin kanssa, jonka asiantuntemukseen perustuen kehitetään SävelSirkusta<sup>64</sup> kohdeorganisaationa toimivan Yrjö & Hanna Oy:n alueellisten palveluyksikköjen ja työyhteisöjen välisten ja keskinäisten dialogien tueksi työkalu, jonka avulla henkilöstö voi omaehtoisesti yksilöinä tai ryhmässä parantaa keskinäistä vuorovaikutustaan, työhyvinvointiaan sekä saada omasta työstään, toiminnastaan sekä ajattelu- ja toimintamalleistaan palautetta.

Hankkeessa on tavoitteena etsiä keinoja, joilla saadaan pidemmällä aikavälillä ylläpidettyä työyhteisössä innolla alkaneita ja motivoituneesti toteutettuja hankkeita. Tavoite on siten luoda mahdollisuuksia jatkuvan kehittämisen ja oppimisen kulttuurille sekä luoda uudenlaisia, dialogisia kehittämisrakenteita (Räsänen 2004, Lehtonen ym. 2004, Lehtonen & Kalliola 2008). Liian usein hankkeen päätyttyä

---

<sup>64</sup> SävelSirkku (Sound Vitamins for Work) on nettiperusteinen palautejärjestelmä, joka toimii työpaikoilla älykaiuttimien avulla. SävelSirkun välityksellä kerätään kahdensuuntaista palauteinformaatiota, jota on mahdollista hyödyntää henkilöstön työtä ja työkäyttäytymistä koskevissa oppimisprosesseissa ja työnantajan, esimiesten sekä työterveyshuollon ja työsuojelun tarpeissa.

jatkuvan kehittämisen idea unohtuu ja pahimmillaan palataan entiseen työ- ja toimintakäytännöissä. Tällöin hankkeeseen investoitu aika ja tulokset menetetään. Hankkeella on taloudellista merkittävyyttä organisaatioiden kehittämiselle, sillä yhteistoiminnallinen kehittäminen yhdistyneenä teknologiatuettuihin työyhteisöjen kehittämismenetelmiin, innovaatioihin ja ratkaisuihin vähentävät tarvetta käynnistää ulkopuolisten asiantuntijoiden tukemia kehittämishankkeita. Ulkopuolisen tuen määrä vähenee ja haasteeksi muodostuu työyhteisöjen oman asiantuntijuuden tukeminen.

## **Teoreettis-metodinen viitekehys ja kehittämisrakenne**

Kehittämishankkeessa on kyse vanhuspalveluihin kohdentuneen **HOTEVA-toiminta- ja vaikuttavuustutkimuksen** (2005–2008, Syvänen 2008, Syvänen ym. 2008) jatkohankkeesta. Tavoitteena on kehittää edelleen, monipuolistaa ja hyödyntää Hotevassa työstettyä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteistoiminnallisen kehittämisen työkalupakkia ja kehittämiskonseptia. Uutena ja innovatiivisena näkökulmana on hyödyntää kehittämistyössä teknologian antamia mahdollisuuksia ja välineitä kehittämisdialogien käynnistäjänä, työyhteisöllisten ongelmien ratkaisijana, palautekanavana sekä uusien näkökulmien saamisena oman työn, tiimien, työpaikkojen ja koko organisaation kehittämiseen.

Hankkeen yhteistoiminnallinen ja aktivoiva kehittämisote mahdollistaa sen, että osallistuvissa työyhteisöissä työnantajan, johdon ja työntekijöiden edustajat yhdessä analysoivat ja kehittävät järjestelmällisellä tavalla työtään, työyhteisöjään ja koko organisaatiota. Kaikille työyhteisöjen jäsenille tarjotaan eri kehittämisvälinein ja menetelmin osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet sekä velvollisuudet. Hankkeen aikana kehitellyt työmenetelmät ja työyhteisöjen yhteistoiminnalliset työskentely-, keskustelu- ja kokouskäytännöt (työpaikkakokoukset, tiimi/solu-/ryhmäkotipalaverit, kehittämisryhmät, kehityskeskustelut) jäävät pysyviksi yhteistoimintakäytännöiksi ja rakenteiksi työyhteisöön. Ne muodostavat työpaikoille dialogiin perustuvan oppimisen ja kehittämisen rakenteen, joiden avulla on mahdollista koko ajan päivittää mm. perustehtävää, arvoja sekä pelisääntöjä. Kehittämistyössä käydään keskusteluja työpaikkojen, ryhmien ja yksittäisten ihmisten (eri ammattiryhmien edustajat, eri rooleissa ja valta-asemissa toimivat) tasolla.

Kehittämisrakenteen muodostavat koko organisaation moniammatillinen ja edustuksellinen kehittämisryhmä sekä alueellisten palveluyksikköjen työyhteisökohtaiset kehittämisryhmät, työpaikkakokoukset ja tiimien palaverit. Kehittämisrakenteessa uutta on se, että osa työyhteisöistä on kehittämisen intensiivikohteita eli pääpilotteja ja osa sivupilotteja. Sivupiloteissa ulkopuolisten työyhteisökehittäjien tukea, ohjausta ja käyntejä on vähemmän, mutta sen sijaan teknologiainnovaatioita ja kehittäjien etäohjausta enemmän. Sivupilottien esimiehet ja henkilöstön edustajat osallistuvat pääpilottien kehittämisryhmiin ja soveltavat oppimaansa omaehtoisesti omilla työpaikoillaan.

Kohdeorganisaation kehittämisen avuksi ja tueksi kehitetään, testataan ja arvioidaan teknologiatuetuja innovaatioita, joihin yhdistetään em. yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi sekä aktivoivat ja osallistavat kehittämismenetelmät. Kehitetyt innovaatiot tuoteistetaan muiden organisaatioiden käyttöön. Kehittämiskonsepti soveltuu sekä julkisiin että yksityisiin organisaatioihin ja eri kulttuureihin.<sup>65</sup>

Koko organisaation henkilöstö osallistui syyskuussa 2009 edustuksellisesti toteutettuun työkonferenssiin, jossa hahmotettiin organisaation tulevaisuudenkuvaa vuoteen 2014. Työhyvinvoinnin tilaa ja kehittämistarpeita paikannettiin kokonaisotantana työhyvinvointikyselyllä. Kyselyn avulla tullaan myös mittaamaan työhyvinvoinnissa tapahtuneita muutoksia ja arvioidaan työntekijäkeskeisten teknologiainnovaatioiden vaikuttavuutta työhyvinvointiin.

## **Kohdeorganisaatio ja kehittämistavoitteet**

Kohdeorganisaationa on vanhus- ja kehitysvammaisille sekä mielenterveysongelmallisille palveluja tarjoava, valtakunnallisesti ja alueellisesti toimiva Yrjö&Hanna Oy. Yrjö&Hanna Oy hakee kilpailuetua uudentyyppisestä, sosiokulttuurista palvelua painottavasta toimintamallista, joka painottaa asiakkaille merkityksiä, elämyksiä ja toiminnallisuutta tuottavia palveluja, joiden onnistumisen myötä mm. uni-, mieliala- ja rauhoittavia lääkkeitä voidaan vähentää tai lopettaa. Sosiokulttuurinen toimintamalli luo työhön ja työyhteisöihin uusia näkökulmia sekä asettaa henkilöstön osaamiselle uusia osaamisvaatimuksia.

Kehittämistavoitteina on

1. saada Yrjö&Hanna Oy:n palvelutuotantoon yhteinen käsitys perustehtävästä, selkeämmät työtä ohjaavat arvot, palveluiden tuottamisideologiat ja periaatteet sekä toiminnan pelisäännöt organisaation eri tasoille,
2. asiakaskeskeisyyden vahvistaminen,
3. työn ja toiminnan parempi organisoituminen,
4. työn hallinnan tukeminen ja
5. johtamisen kehittäminen.

## **Teknologiatuetut innovaatiot**

Hankkeessa tavoitellaan yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasoista kehittymistä ja oppimista. Kehittämistyössä kyse on sekä tiedollisen että taidollisen osaamisen kehittymisestä sekä sosiaalisten taitojen sekä keskinäisen vuorovaikutuksen kehittymisestä ja toimivuudesta. Kehittämistyö kohdentuu sosiaalisiin taitoihin ja

---

<sup>65</sup> AudioRiders uskoo, että hankkeen onnistuessa suunnitellusti, sillä on mahdollisuus kehittää nykyisille ja uusille asiakkailleen uusi palvelu/tuotekokonaisuus (palvelutarjoama) verkostossa toimineiden kehittäjien ja asiantuntijoiden kanssa. Myös kansainvälisesti ideaa kohtaan on osoitettu kiinnostusta.

viestintään, jotka useimmiten toteutuvat äänen, kuuloaistin, puheen ja kielen avulla. Yhteistoiminnallisen kehittämisrakenteen kannalta eri toimijoiden välinen kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat avainasemassa. Sen vuoksi tavoitellaan teknologialla tuettuja työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittämisen innovaatioita, jotka perustuvat ääneen, kuuloaistiin, dialogisuuteen, puhumiseen ja kuuntelemiseen. Verkkotuetun työyhteisöjen kehittämisen ja teknologiaa hyödyntävien työyhteisöjen kehittämisinnovaatioiden (mm. älykaiutin) avulla saadaan työyhteisöjen dialogiin ja tekemällä oppimiseen uutta otetta ja näkökulmaa.

Teknologian kehittämisen ja innovaatioiden asiantuntemus saadaan AudioRidersin asiantuntijoilta. Ääneen ja kuuntelemiseen pohjautuvien patentoitujen teknologisten työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittämisen innovaatioiden (mm. SävelSirkku) taustalla on uutta teknologiaa ja ääniviestintää, jotka perustuvat avoimiin rajapintoihin ja protokoliin. Käytössä ovat verkkoteknologian osalta mm. TCP/IP protokollat. Lyhyen kantaman langatonta anturitietoa välitetään mm. WLAN ja IR tekniikan avulla.

Hankkeessa on tavoitteena AudioRidersin teknologisen tuen ja asiantuntijuuden avulla tuotteistaa konsepti, jossa kehitetyt innovaatiot tukevat työelämän kehittämistä erityisesti kustannustehokkaasti ja riittävän helposti, jolloin tuotteet ovat käyttökelpoisia työyhteisöjen kiireisessä arjessa. Keskeinen tavoite on innovaatioiden avulla tukea työyhteisöjen omaehtoista, jatkuvaa kehittämistä.

Innovaatiot mahdollistavat yksilötasolla erilaisten voimavarojen tukemisen, välittömän osallistumisen sekä keinoja mm. äänirentoutumiseen fyysisten harjoitteiden avulla. Työyhteisökehittäjille nimetään kehittämishankkeen ajaksi ja innovaatioiden levittämisvaiheessa Audio Ridersilta tukihenkilö, joka opastaa ja ohjaa. Sisällön tuotanto toteutetaan yhteistyössä kehittäjien, AudioRidersin ja kohdeorganisaation toimijoiden kanssa.

## **Hankkeen vaikutukset**

Hankkeessa syntyy ja kehitetään malleja, jossa julkis- ja yksityissektorin sekä asiantuntija/konsulttiyritysten henkilöt toimivat vuorovaikutustilanteissa henkilökohtaisesti ja verkkotuetusti. Kehittämisotteella on mahdollista ylittää perinteiset sektorirajat sekä vaihtaa ja soveltaa osaamista uusien liiketoimintamallien kehittyessä.

Tavoite on saada hankkeen tuloksena syntyvät tuotteet ja innovaatiot leviämään. Erilaiset organisaatiot ja kehittäjät voivat ostaa hankkeessa syntyviä tuotteita ja lukea raportteja. Tuotokset soveltuvat laajasti eri toimialojen käyttöön. On mahdollista myös käynnistää innovaatioiden levittämisen ja soveltamishankkeita eri rahoitusmuotojen avulla sekä organisaatioiden omilla voimavaroilla.

Pidemmän aikavälin tavoitteena on kouluttaa valmentajia (Coacheja), joita on mahdollista palkata lyhyt- tai pidempikestoisesti eri organisaatioihin. On mahdollista

myös kouluttaa teknologiatuetusta kehittämiskonseptista kiinnostuneisiin organisaatioihin sisäisiä kehittäjiä/kouluttajia.

Kehittämistyön tuloksia ja innovaatioita esitellään aktiivisesti erilaisilla kehittämis- ja tutkimusfoorumeilla ja viritellään jatkohankkeita kansallisten ja kansainvälisten partnereiden kanssa.

Onnistuessaan teknologiatuettujen innovaatioiden vaikutuksia ovat mm. seuraavat

1. Ongelmat ja häiriöt työyhteisössä pienenevät – vastaa työyhteisön tarpeisiin kohdespesifioidun ja valikoidun tiedon avulla
2. Kehitettyjen tuotteiden kustannukset ovat kilpailukykyiset verrattuna siihen että käytetään ulkopuolisten kehittäjien asiantuntijatukea ja/tai hakeudutaan ulkopuoliseen koulutukseen. Matkakustannukset ja matkustaminen vähenevät huomattavasti. Lähestymistapa tukeutuu kestäväen kehityksen periaatteisiin. Kehittäminen ja dialogit tapahtuvat työpaikalla.
3. Ulkopuolisten tukemien kehittämishankkeiden tilalle saadaan omaehtoista kehittämistä, joka on taloudellista ja tukee omaa oppimista pitkäkestoisesti.
4. Ajallisesti lyhyemmät kehittämistilaisuuksien/sessioiden eli dialogien välit mahdollistavat paremman oppimis- ja sitoutumistuloksen. Työyhteisön jäsenet – työntekijät ja esimiehet – kehittyvät yksilöllisemmin kunkin osaamisprofiilin ja käytettävissä olevan ajan mukaan.
5. Välineistön avulla voidaan kerätä monenlaista personoitua dataa työyhteisön tarpeisiin sekä pidempien kehittämishankkeiden ulkopuolisille asiantuntijoille.
6. Saadaan kerättyä personoitua dataa eri toimijatahoilta (asiakkaat, omaiset, yhteistyötahot).
7. Mahdollistaa kehittämistyön ja osallistumisen vuorotyössä, voidaan toteuttaa kiireettöminä hetkinä.
8. Soveltuu laajasti läpi koko organisaation. Palautetiedon avulla saadaan kerättyä yksilökohtaista ns. hiljaista ja arkaluontoista tietoa ja kokemuksia. Niiden avulla voidaan suunnitella yksilöllisiä ja yhteisöllisiä kehittymisohjelmia.
9. Mahdollistaa vaikeista asioista keskustelun yhdessä, kun ongelmat teknologisten ratkaisujen avulla ulkoistetaan. Tällöin vaikeat asiat saadaan etäännytettyä, vaikka tosiasiaassa käsitelläänkin itse oman työpaikan tai oman työkäyttämisen ja vuorovaikutuksen ongelmia.
10. Hyödyntää osallistuvia työpaikkoja – ongelmat vähenevät, työhyvinvointi paranee ja vaikutukset tuloksellisuuteen ovat myönteiset.
11. Luodaan uudenlaisia kehittämisen ja dialogisuuden rakenteita, välineitä ja foorumeita.



## Lähteet

Kalliola, S. & Nakari, R. (1999). (toim.) The Resources for Renewal – A Participatory Approach to the Modernization of Municipal Organizations in Finland. John Benjamin's, Amsterdam.

Kalliola, S., Nakari, R. (2004) Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen. Laatu-verkoston arviointitutkimus. Helsinki. Työministeriö. TYKES raportteja 38.

Lehtonen, J. (toim.) (2005). Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kalliola, S. & Lehtonen, J., (Toim.) (2008) Dialogue in Working Life Research and Development in Finland. Labour, Education & Society 13. Peter Lang Frankfurt Am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, NY, Oxford, Wien.

Räsänen, T. (2004). Oppiminen tuo muutoksen! Työkonferenssi oppimisareenana. Teoksessa Lehtonen, J. (toim.) (2004). Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Edita Prima Oy, Helsinki, 101–111.

Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R., Strömberg, S. (2008) Hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja osaamisen tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Tykes julkaisuja 61.

Syvänen, S. (2008) Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset - kunnallistalouden väitöskirja. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapahtuna kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampereen yliopisto, 2003. 333 s. Acta Universitatis Tamperensis 942.

Syvänen S. (2005) Käytännön ja teorian yhdistävä toimintatutkimus. Teoksessa Lehtonen, J. (Toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus, 2004. s. 89–100.

Syvänen, S. (2007) Laatu-verkoston teoreettisen viitekehyksen kehityspolut. Teoksessa Tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki 2007. Työministeriön Työelämän kansallisen kehittämisohjelman julkaisu. 2007.

Syvänen, S. (2008) Development Structures and Dialogic Processes in Research-assisted Development of Services for the Elderly. In Lehtonen, J. (Ed.) Dialogue in Working Life Research and Development in Finland. Peter Lang.

Syvänen, S. (2008) Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät vanhustyössä – Hoteva-projektin loppuraportti. TSR:n nettijulkaisu. 2008

---

---

## Quality of work, work organization and well-being

### Jouko Nätti<sup>1</sup> & Timo Anttila<sup>2</sup>

<sup>1</sup> University of Tampere, Institute for Social Research

<sup>2</sup> University of Jyväskylä, Department of Social Sciences and Philosophy

Työelämän laadusta on keskusteltu paljon viime vuosina. Nämä keskustelut, samoin kuin työelämän tilaa kuvaavat aikasarja-aineistot, tuovat esiin hämmentäviä paradokseja. Keskimäärin työ tarjoaa paremman toimeentulon ja mahdollistaa omien taitojen ja osaamisen käytön aiempaa laajemmin. Työ palkitsee tekijäänsä. Toisesta näkökulmasta katsottuna työelämä on muuttunut huonommaksi. On esitetty, että työn palkitsevuuden ja työn vaatimusten suhde on muuttunut työntekijän kannalta epäedullisemmaksi. Työn vakauden ja työn tuoman turvallisuuden kokemisessa on myös kasvavia eroja.

Työelämän laatu on ollut esillä myös sekä Suomen kansallisessa että eurooppalaisessa työllisyysstrategiassa. Euroopan neuvoston kokouksessa 22.–23.3.2005 (European Council 2005) painotettiin, että työelämän laadun ja elämän laadun tulee kehittyä samanaikaisesti taloudellisen kasvun ja työllisyyskehityksen kanssa, jotta Euroopasta voisi Lissabonin kokouksen (2000) tavoitteiden mukaisesti kehittyä maailman kehittynein talous. Vastaavasti Suomessa työministeriön johdolla toiminut kolmikantainen työryhmä on esittänyt, että talouskasvun, työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituspohjan turvaamiseksi on välttämätöntä, että tuottavuus ja työelämän laatu parantuvat oleellisesti suomalaisilla työpaikoilla seuraavien vuosikymmenten aikana (Esitys kansalliseksi ohjelmaksi tuottavuuden ja työelämänlaadun samanaikaiseksi parantamiseksi 2007).

Työelämän laadun arviointi on ollut haasteellista johtuen peruskäsitteiden – kuten työelämän laatu – kirjavasta tulkinnasta, laadun muodostavien komponenttien määrän ja sisällön vaihtelusta, sekä itse työelämän muutoksista. Työelämän laatua voidaan arvioida sekä objektiivisin että subjektiivisin kriteerein. Nämä kriteerit vaihtelevat tieteenaloittain.

Francis Green on kirjassaan *Demanding Work* (2006) etsinyt kattavan kansainvälisen aineiston avulla empiiristä näyttöä julkisuudessa vellovaan keskusteluun työelämän laadun heikentymisestä. Hän sisällyttää työelämän laadun käsitteeseen seuraavia ulottuvuuksia: ammattitaito (skill), työpaine, työn vaatima ponnistus (work effort) ja työn intensiteetti, työn mahdollistama harkinta/päätöksenteko (autonomy) ja vaikutusmahdollisuudet, palkka, työn riskit ja

epävarmuus sekä subjektiivinen hyvinvoinnin (well-being) kokemus. Greenin tutkimusotteessa yhdistyy sekä sosiologinen työelämän tutkimus että taloustieteellinen tutkimusperinne.

Työryhmän tavoitteena on koota yhteen erilaisista tutkimusperinteistä ja erilaisin metodein työelämän laadun tematiikkaa lähestyvää tutkimusta.

## *Is Finland different? – Quality of work among Finnish and European employees*

**Timo Anttila<sup>1</sup> & Tomi Oinas<sup>1</sup> & Armi Hartikainen<sup>1</sup> & Jouko Nätti<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> University of Jyväskylä, Department of Social Sciences and Philosophy

<sup>2</sup> University of Tampere, Department of Social Policy and Social Work

.....

DRAFT ONLY, NOT FOR CITATION

Quality of Work Life has risen to debates due to concerns of economic and social sustainability of European societies. Global competition, technological change and intensification of work are common developments throughout the continent which are seen to affect well-being of workforce. Nevertheless, European countries differ substantially in terms of their policy orientations which tackle quality of work life issues. Variations are found in institutional power structures; in the role attributed to employers, labour and the way this relationship is mediated through the state. Still we have very little empirical knowledge whether these different institutional settings have an impact to the experience of quality of work life.

According to Duncan Gallie (2003), the Scandinavian countries are an example of how democratic institutions seem to have provided a better quality of work environment. Especially in Sweden and Denmark (and to lesser extent in Finland), workers report higher quality of work tasks and better opportunities for participation than in other countries in Europe. Explanation might lie in the history of Scandinavian governments cooperating with social partners in order to improve work conditions by emphasizing the enrichment of job tasks, greater autonomy over how to carry out the job and increased involvement in decision-making.

In order to assess the effect of policies on quality of work, more research is needed from a comparative perspective. The aim of this paper is to investigate in a cross-national context using multivariate techniques whether these dimensions of quality of work life are perceived similarly by workers in Finland as in other Scandinavian countries. Secondly we are interested in the positioning of Finland in comparison with the wider context of Europe. Does Finland relate to Scandinavia in experiences of workers and in what aspects does Finland differ from Europe?

Empirical analyses are based on the fourth wave of the European Working Conditions Survey (EWCS) collected in 2005. In this study we use data from 25 Member States of the European Union (EU25, n=19,632 interviews). Specifically, we will examine six key areas of quality of work life, including intrinsic, subjective aspects such as the skills content of jobs, the intensity and discretion of work and job satisfaction as well as more extrinsic features like pay and job security, both in terms of job stability and health at work.

## 1. Introduction

### The Scandinavian difference

The quality of working life is again, after a quantitative and employment-centered era, a hot topic in Europe. The quality improvement became an explicit objective of European commission at the meeting in Lisbon 2001. In addition, ILO, with the concept of decent work, and OECD are both laying more stress on qualitative aspects of work life. At the same time there seem to be a common understanding on the complexity of the concept of quality.

In previous comparative studies, the Scandinavian countries have proven to be distinctive from other European countries in term of quality of work life. Workers in the Scandinavian countries report e.g. higher quality of work tasks and better opportunities for participation in decision making than in other countries of Europe (Gallie 2003). Moreover, the Scandinavian countries seem to score quite high in possibilities for self-development and learning at work (Green 2006; Parent-Thirion 2007).

The higher quality of work in Scandinavia is an interesting but also ambiguous phenomenon. The macro-level explanation is sought in the way in which society is situated within the (production) regime map. The Scandinavian countries are defined as social-democratic, coordinated market economies, characterized by the market forces being modified and supplemented by agreements between the major interest groups of society, while on the other margins of the production regime map liberalist economies are driven by market forces (Lorenz and Valeyre, 2005; Gustavsen 2007).

Largely an explanation to better quality of the work environment has been seen to lie in workplace democracy and in the ways of organizing the society. In coordinated market economies, such as the Scandinavian countries, market forces are being modified by agreements between the major interest groups of the society (Gallie 2007; Gustavsen 2007). The same applies for the industrial relations; the Scandinavian governments have a history of cooperating with social partners in order to improve work conditions by specific programs and initiatives (to emphasize the enrichment of job tasks, greater autonomy over how to carry out the job and increased involvement in decision-making). According to Gustavsen (2007) and Valeyre et al. (2009), learning-oriented forms of work organization are more widely applied in the Scandinavian countries than generally in Europe. Learning entails autonomy in work and trust between the employers and employees.

Interestingly, some studies have noted previously that, among the Scandinavian states, job quality is generally lower in Finland compared with other countries of the group (Gallie 2003, Peña-Casas & Pochet 2009)

In this paper, we try to analyze and interpret variations in some key job quality indicators in Finland, in the Scandinavian countries and in other European countries. Our main research question is whether job quality in Finland is comparable with other Scandinavian countries and how these northern countries differ from other European countries.

The paper is organized as follows. In the next chapter we elaborate the ‘umbrella concept’ job quality and the six key components of the quality, which we have selected to be included in the empirical analysis. The third section presents the data, the methodological choices and the key variables. The fourth section compares firstly, on a descriptive level, the different empirical indicators of job quality between country groups. Thereafter, we employ a multivariate analysis to examine more closely the relations of job quality indicators and enlarged job satisfaction sum variable.

## **2. Aims and methods**

The aim of this paper is to investigate the following question: Is Finland really different as Gallie (2003) and Peña-Casas & Pochet (2009) have pointed out? We are interested to see whether these dimensions of quality of work life are perceived similarly or differently by workers in Finland as in other Scandinavian countries. Moreover we pay attention to the positioning of Finland in comparison with the wider context of Europe. In what respects does Finland relate to Scandinavia in experiences of workers and in what aspects does Finland relate more to other European countries?

The objective of the present study is essentially exploratory. It seeks to place Finland on the map of perceived quality of work life. Specifically, we will examine six key areas of quality of work life including intrinsic, subjective aspects such as the skills content of jobs, the intensity and discretion of work and job satisfaction as well as more extrinsic features like pay and job security, both in terms of job stability and health at work. Second objective is to explore how these mentioned aspects of job quality are associated with job satisfaction.

### **2.1 Data and methods**

Empirical analyses are based on the fourth wave of the European Working Conditions Survey (EWCS) collected in 2005. In this study we use data from 25 Member States of the European Union (EU25, n=19,632 interviews). In each country, a multi-stage, stratified and clustered design was used with a random walk procedure for the selection of the respondents at the last stage. The respondents were interviewed face-to-face in their homes outside normal working hours. The overall response rate was 48 percent. Data has been weighted to correct for the non-response. The weight is constructed to match the European Labour Force Survey figures using gender, age, occupation, sector and region.

We group the EU25 countries into three groups to make comparisons easier: Finland, Scandinavia (Denmark and Sweden) and all other EU25 states.

In order to control for differences between countries in occupational structure all comparisons between groups are conducted separately for occupational groups. These occupational groups were: 1) managers and professionals, 2) technicians and associate professionals, 3) clerks and workers.

In this article, we employ various statistical methods to study similarities and differences in job quality dimensions between selected country clusters. Percentage distributions, mean values and graphs are used to illustrate differences in the levels of job quality. To study the relationship between job quality factors and job satisfaction we use regression analysis. The study applies a range of covariates. In the regression analysis, the impacts of covariate variables (gender, age, occupation, marital status and children) to job satisfaction is controlled.

### **3. Results**

#### **3.1 Job quality in Finland, Scandinavia and Europe**

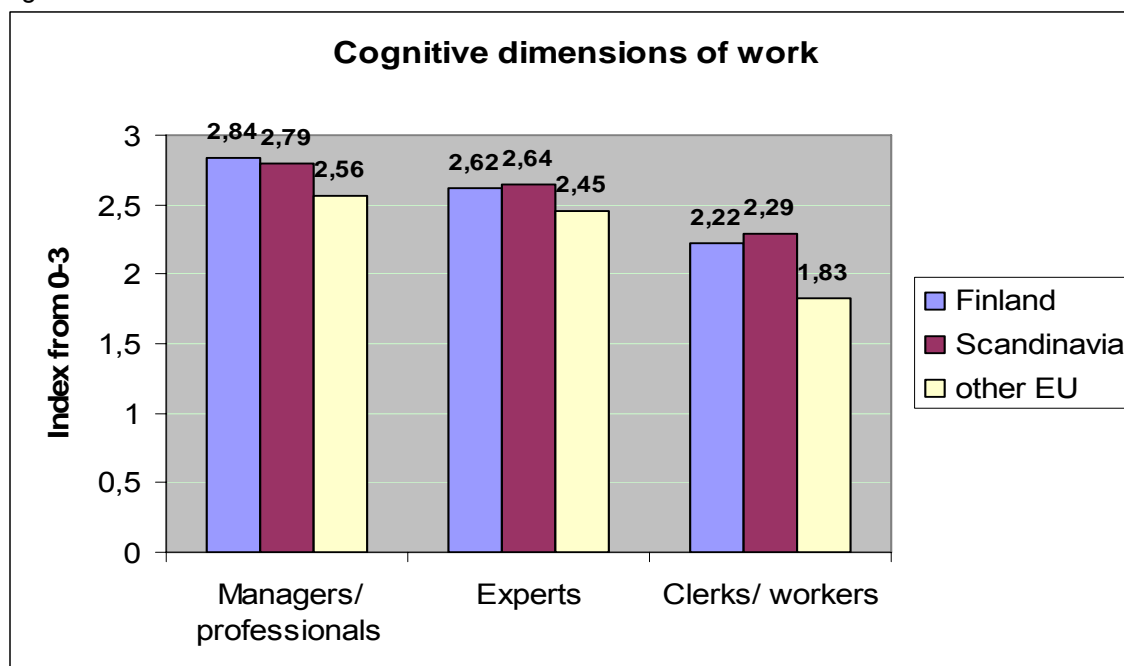
Because there is no such single construct as Quality of Work Life, it is necessary to “deconstruct the concept” into its measurable components. In our analysis we will follow key dimensions outlined by Francis Green (2006). In order to address quality of work in coherent and structured manner, from each dimension both subjective and objective indicators were chosen to enlighten the aspect of job quality in question.

##### *Skills*

Opportunities for self-development are seen as essential intrinsic rewards and thus very important aspect of work life (Green 2006). So is the case among Finnish employees. Most important it is for higher educated upper white-collar employees (61%) but also one third (34%) of those who have basic level of education consider self-development at work as very important (Lehto & Sutela 2005, 35). According to Green (2006), the best way to capture skill levels of work is to look at different cognitive demands of work. From the survey we included three questions whether or not respondents' job involves solving unforeseen problems on their own, complex tasks and learning new things. While looking at these measures one by one, compared to other country groups, the Finns seem to report more often that their jobs entail learning new things, complex tasks. Scandinavian employees in all occupations solve problems on their own more often. Taking under scrutiny the composite index of skills (Figure 1), in all occupational groups Finland relates very closely to Scandinavia, whereas European employees report lower cognitive skill levels. Cognitive demands of job are closely tied to occupational position, managers and professionals in all country groups report higher required skill levels than workers.



Figure 1.



The skill index is based on workers' subjective evaluations on their job requirements. Access to training is a more objective measure of possibilities for skill development and learning at work. Training creates greater opportunities for internal or external professional mobility, and to find a new job in case of dismissal thus increases general employability. (Parent-Thirion et al. 2007; Peña-Casas & Pochet 2009). The issue of training is assessed with regard to the proportion (%) of workers who received training in the year prior to the survey. A high participation rate of Finnish employees in training paid by the employer has been reported in previous studies (e.g. Gallie 2003; Lehto & Sutela 2005, 35) and 4. EWCS data confirms these results (Table 2). Training seems to be coupled with skill demands. The participation rate in training rises together with the occupational status and required skill level in all country clusters. Finland has the highest proportion of workers (73,7–42,8 % of all employees) who report having been in training during the past year. The duration or perceived usefulness of the training was not assessed in EWCS questionnaire.

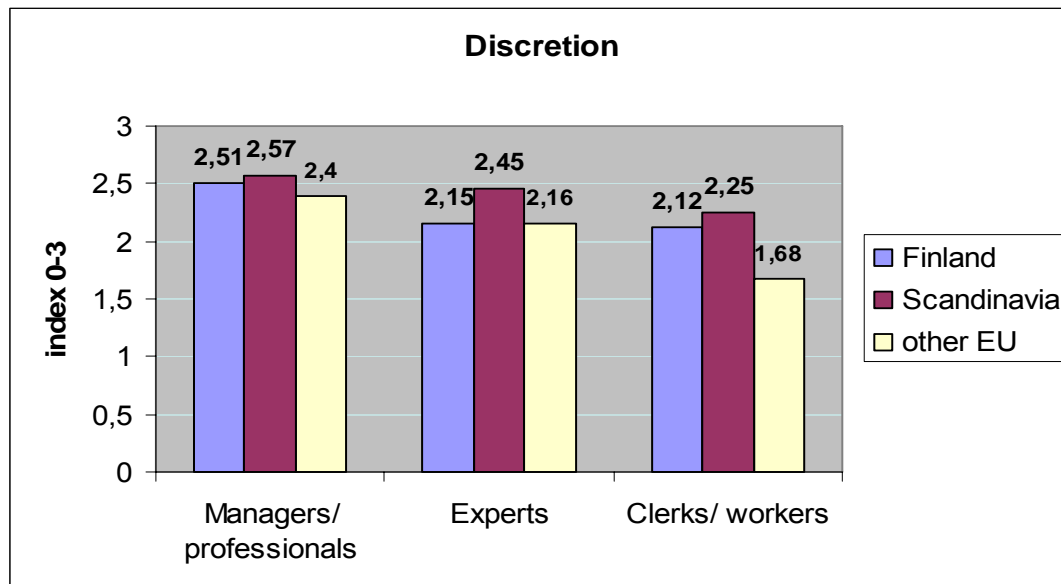
### *Discretion*

Based on the previous discussion in this paper, so-called new models of work organization which embrace autonomous teams and multiskilling are rather established in the Northern countries. The autonomy index which describes workers' influence and control over the work process was constructed from questions whether or not they are able to choose or change the order of their tasks, the methods of work and the speed or rate of work.

As can be expected, especially Scandinavian employees report the highest levels of control over their tasks throughout the occupations (Figure 2). In general, Finnish

employees report somewhat less discretion over how to accomplish their duties than Scandinavians. In the wider EU, worker discretion is significantly lower, representing more traditional forms of managing and organizing work. Surprisingly there is almost no difference between Finnish (2,15) and European experts (2,16) in the level of autonomy. Also, between professionals in all European countries the gap is almost not relevant.

Figure 2.

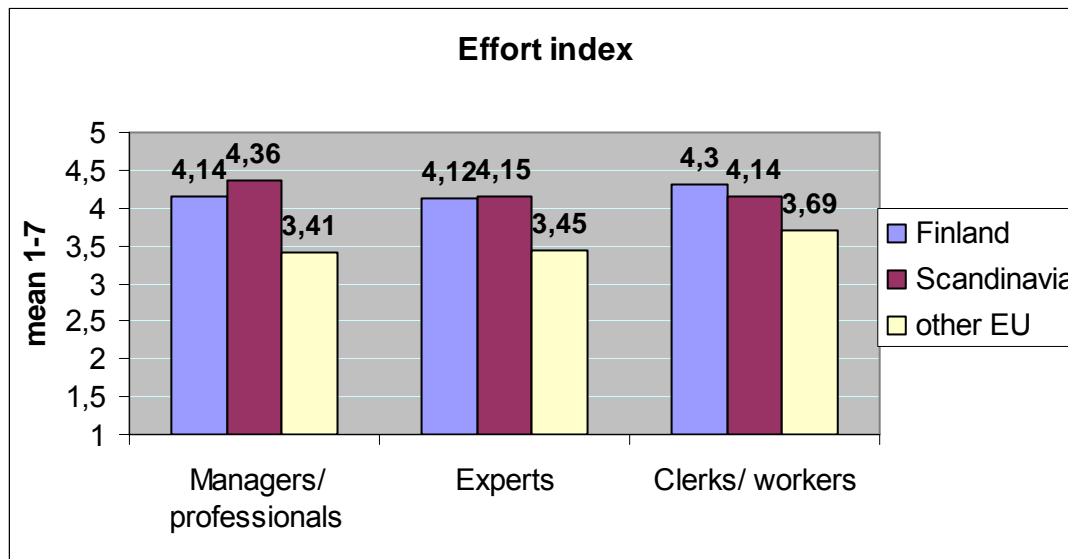


### Effort

Growing time pressures as a threat to worker well-being have come to the fore of debates of quality of work life. There is some evidence over the negative consequences of perceived pressure. In Finnish Quality of Work Life -survey respondents chose the time pressure and tight schedules as the most important factor and that make their work less enjoyable. Enforced pace of work was the fifth most disturbing factor (Lehto & Sutela 2005, 86). Factors such as use of new technology and consequent heightened demand on workers to keep up with skill requirements and insecurity are seen to affect work pressure (Gallie 2005).

The effort index, which compressed together measures of working at high speed and to tight deadlines, showed differences between country clusters (Figure 3). In Finland and Scandinavia employees report higher levels of effort than elsewhere in the Europe, regardless of the occupational group. The Scandinavian countries score the highest among professionals (4,36) and experts (4,15). Finnish professionals report somewhat lower levels of pressure (4,14) than their Scandinavian counterparts but similar levels among experts (4,12). In the group of clerks and workers, Finnish employees experience more time pressure (4,3) than their Scandinavian counterparts (4,14). Pressure rises alongside with the occupational level in Scandinavia but the picture is quite the reverse in other European countries, where effort is highest in lowest group in organizational hierarchy.

Figure 3



\*Range from 1 to 7 values recoded higher the score, more hurried the work feels.  
The Alpha reliability coefficient for the scale was 0,765.

Asking the respondents whether they have enough time to finish their work, result (Figure 4) indicates similar differences between country groups as the effort index. Scandinavian professionals (24 %) and experts (20 %) answer the most frequently that work time is not enough to complete their duties. All European clerks and workers are surprisingly uniform in their responses; one respondent in ten (~10 %) considers work time insufficient in comparison with the workload.

Figure 4.

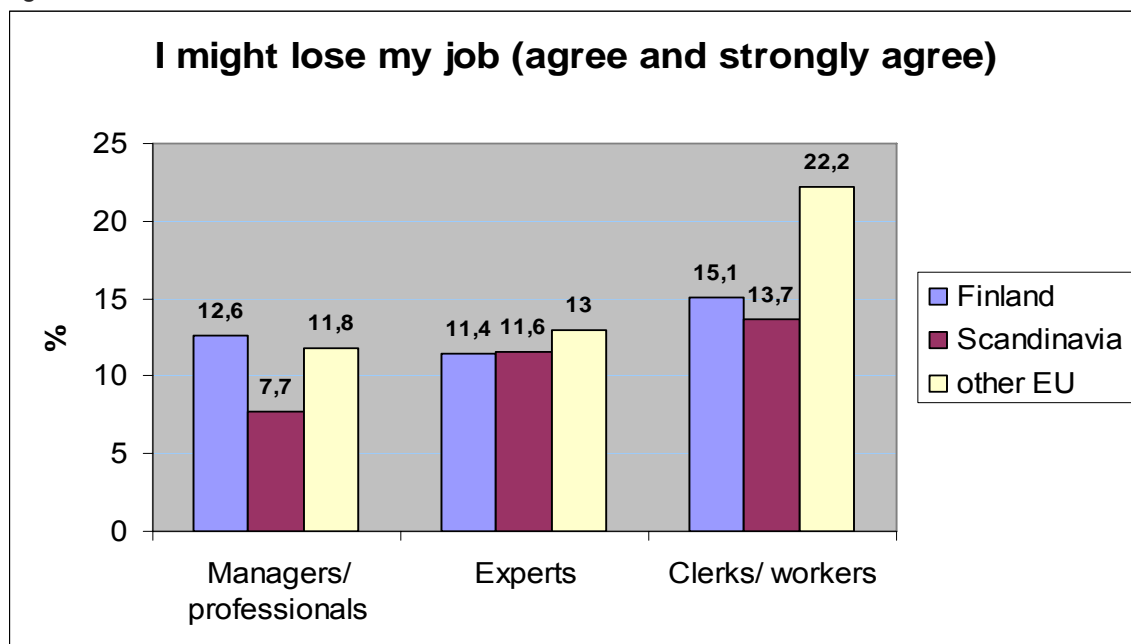


### *Job security*

Permanence and future prospects are essential for workers well-being. Uncertainty is a significant source of stress. In some studies psychological consequences of uncertainty have been found to be relative to actual unemployment (redundancy) (Green 2006, 129; Julkunen 2008, 115). To analyze job insecurity, we included objective and subjective measures of uncertainty. First, the number of fixed term contracts are being compared (Table 2) and second, responses in more subjective perception whether they fear losing their jobs within next six months (Figure 5). We defined workers as insecure if they had agreed or strongly agreed to statement “I might lose my job within next 6 months”.

On average in the EU27, 12% of employees work under fixed-term contracts (Parent-Thirion et al. 2007). Comparing Finland to Scandinavia and the rest of the Europe, fixed term contracts are the most prevalent in Finland in all occupational groups. Still, this “objective insecurity” is not directly reflected in the subjective perception. Comparing risk of losing ones job, roughly 10 to 15 percent of Finnish and Scandinavian experts and clerks are uncertain whether they will be able to keep their current jobs. An interesting difference is displayed in the group of experts, where Finnish employees have a high proportion of fixed term contracts (18 %) but they are not significantly more uncertain (11,4%) than their Scandinavian (11,6 %) and European counterparts (13 %). The most uncertain group is European clerks, although on average they do not have more fixed term contracts. Gallie (2003) explains the difference in perceived insecurity in terms of high employee protection enjoyed in Scandinavia (employment legislation and trade union power that protect employees against sudden dismissals).

Figure 5.



Health is an important factor of job quality since it is, alongside with skill and time, a central component of workers capital exchanged to salary. The Finns are a lot less worried over the consequences work might have to their health. The Scandinavians are very aware of the risks caused by work to their health and safety. More than one in four Scandinavian professionals and experts and every third worker report being worried over health issues at work. Employees in other European countries are nearly as concerned of their physical condition.

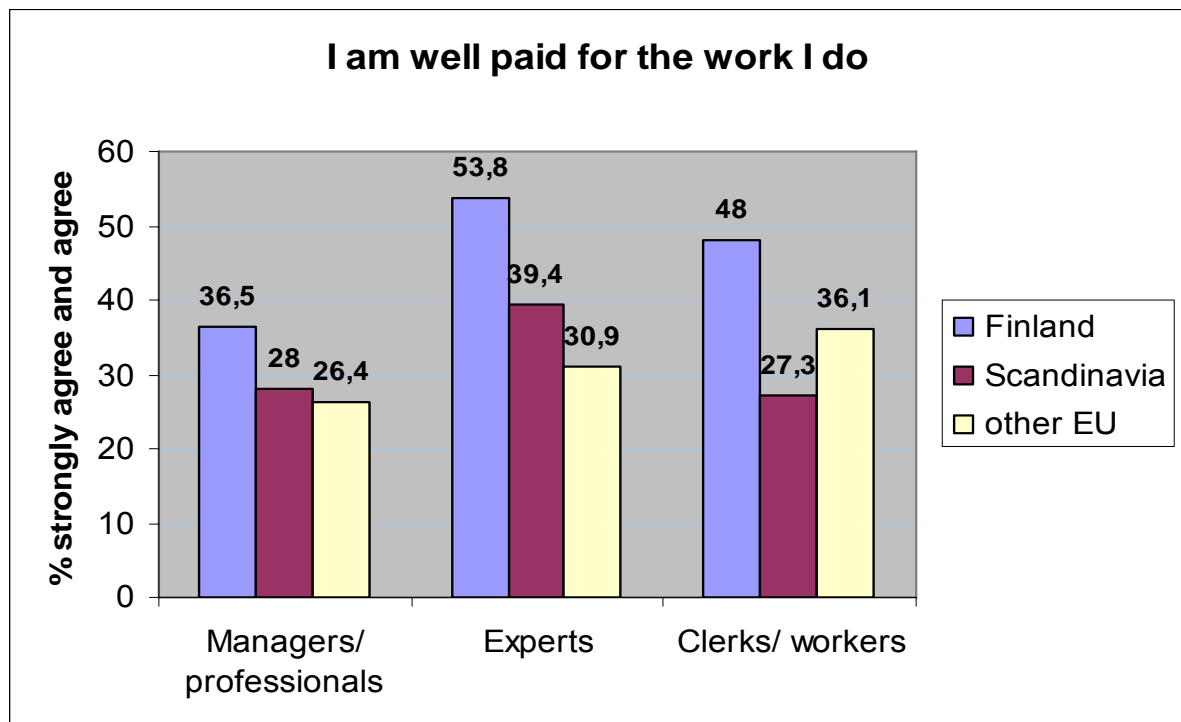
Figure 6.



## Pay

Pay is often left aside by social scientists, although it is an important extrinsic reward affecting job quality. Pay should be perceived as fair in comparison with the workers contribution in the organization (Green 2006, 112). Looking at Figure 7, considerable variation between country groups can be noted in regard with the perception of being well paid. Finnish employees seem to be significantly more satisfied with the match between the work input and the pay they receive. Elsewhere in Scandinavia and Europe employees do not perceive their remuneration as fair in comparison with their efforts.

Figure 7.



### 3.2 The relation of skills, autonomy, effort, job security and pay to job satisfaction

Next we analyze what kind of effect the different facets of job quality have on job satisfaction. The first problem is: how to measure job satisfaction properly? Questions concerning working conditions used in previous research measure only one aspect of overall job satisfaction. Our strategy is to construct a composite index from variables measuring different dimensions of job satisfaction. In this way we are able to study more broadly how various factors affect job satisfaction.

The index of job satisfaction included five questions. Questions concerned satisfaction with working conditions, opportunity of doing what one does best, job giving the feeling of work well done, ability to apply ones own ideas in work and feelings of doing useful work. Because variables were on different scale, they had to be standardized before constructing the index. The internal consistency of scale was good (Chronbach's alpha = 0.76).

The analyses are conducted separately for each country group. For each country group two equations are estimated, one with subjective and other with objective measures of dimensions of job quality. Using both subjective and objective measures we are able to specify more clearly the relationship between job quality and job satisfaction. Some additional measures were added to the model. Firstly, a measure of work-related risk was constructed from questions concerning different risks related to work and working environment. These included vibrations, noise, high and low temperatures, breathing smoke or vapours, handling chemical

products, radiation, tobacco smoke and handling infectious materials. Secondly, country level income deciles serve as a measure of objective pay (Parent-Thirion 2007, annex 2).

Table 1. Regression analysis (OLS) of job satisfaction<sup>1</sup>

Measures of job quality		Standardized regression coefficients (Beta)		
		Finland	Scandinavia	Other EU
Objective	Work-related risks	-0.06	-0.01	-0.03*
	Work hours	0.10*	-0.05	-0.06*
	Participation in training	0.09*	0.03	0.09*
	Income (deciles)	0.13*	0.18*	0.11*
	Employment contract	-0.05	-0.04	>0.01
	R <sup>2</sup>	0.08	0.08	0.08
Subjective	Work intensity	0.01	-0.02	-0.09*
	Cognitive demands	0.17*	0.13*	0.19*
	Autonomy	0.27*	0.25*	0.19*
	Subjective rating of pay	0.20*	0.19*	0.25*
	Perception of job security	0.14*	0.17*	0.15*
	R <sup>2</sup>	0.22	0.21	0.28

<sup>1</sup> Controlling for gender, age, occupation, having a spouse and having children

\* = coefficient significant at 95 % level

Firstly, our analyses indicate that subjective measures of job quality have a clearly stronger effect on job satisfaction than objective measures. Secondly, subjective measures explain more variance in job satisfaction in other EU countries compared to Scandinavia and Finland. In all groups, cognitive demands, autonomy, subjective rating of pay and perception of job security explain job satisfaction. Autonomy had the strongest effect in Finland and Scandinavia, but in other EU25 states subjective rating of pay was the most important factor explaining job satisfaction. The more autonomy one has and the better one perceives his or her pay, the more satisfied with his or her job one is. Also, cognitive demands and a perception of a job as secure increase satisfaction with the current job. The effect of objective measures varies more between countries. In all groups, country-level income deciles had the strongest effect on job satisfaction. In Scandinavia, income was the only objective measure having a significant effect. The more income, the more satisfied people are with their job. However, income had a clearly smaller effect than subjective rating of one's pay in Finland and other EU25 states. Also work hours and participation in training had an effect on job satisfaction, but only in Finland and other EU25 states. In Finland, work hours increased, whereas in other countries it decreased satisfaction with job. The more one had participated in training, the more satisfied with his or her job one was.

## 4. Discussion

Analyses based on the fourth European Working Conditions survey data seem to provide proof for earlier claims of Finland lacking behind from other Scandinavian countries in terms of worker discretion and job security. Still, Finnish employees report very similar levels of cognitive demands with Scandinavians and slightly less intense effort levels. Notably more satisfied Finnish employees are with the financial rewards and less concerned over the health effects of their jobs than their Scandinavian counterparts. According to Gallie (2003), policy orientations taken towards quality of work life issues in these countries could explain some of the perceived job quality in the Scandinavian countries. To Gustavsen (2007) this explanation was too general and he highlighted the specific work organization development initiatives that have been followed at the workplace level that differed in Nordic countries and thus cause some variation between societies and also between workplaces.

Multivariate analysis reveals that subjective measures of job quality have clearly stronger effects on job satisfaction than objective measures. Especially high level of worker discretion, perception ones pay as fare and cognitive demands of work increase job satisfaction. The most important factor explaining job satisfaction was in Finland and Scandinavia worker discretion, but in other EU states, perception of pay. The findings are mainly in line with Green's (2006) notion that effort, task discretion and qualification match are the most important factors explaining job satisfaction. However, some results contradict those of Greens (2006). In our analyses, both subjective and objective measures of income are important factors affecting job satisfaction. Also, work effort measured subjectively (intensity) or objectively (work hours) have only minor or no effect at all on job satisfaction. These differences can result from various factors and need further elaboration.

It has to be noted that country clustering used in this analysis is very rough and does not offer possibilities to enlighten the internal differences on the European level. Nevertheless, there are other comparative studies conducted that follow a more delicate country clustering. A recent study by Peña-Casas & Pochet (2009) pointed out interesting results: although Scandinavia is known for high levels of discretion, training and use of skills, there has been some movement downwards (towards the European average) and countries like the Netherlands and Great Britain have moved closer to the Scandinavian level in terms of job quality.



## References

- Gallie, D. (2003), '*The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different?*' *European Sociological Review*, 19, 1, 61–79.
- Gallie, D (2005) *Work Pressure in Europe 19962001: Trends and Determinants*. *British Journal of Industrial Relations* 43, 351–375.
- Gallie, D. (2007a), '*Production Regimes and the Quality of Employment in Europe*', *Annual Review of Sociology*, 33, 85–104.
- Gallie, D. (2007b) *Production Regimes, Employment Regimes and the Quality of Work*. in: Gallie, D. (ed.) *Employment Regimes and the Quality of Work*. New York. Oxford University Press.
- Green, F. (2006) *Demanding Work. The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton and Oxford, Princeton University Press.
- Gustavsen, B (2007) *Work Organization and the Scandinavian Model*. *Economic and Industrial Democracy* 28, 650–673
- Julkunen, Raija (2008) *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)istä*. Tampere. Vastapaino.
- Lehto, A-M & Sutela, H (2005) *Threats and Opportunities: Findings of Finnish Quality of Work Life Surveys 1977–2003*. Helsinki. Statistics Finland.
- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E. Hurley J. and Vermeylen G. (2007) *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Fourth European Working Conditions Survey* (Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities).
- Peña-Casas, R. & Pochet, P. (2009) *Convergence and Divergence of European Working Conditions in Europe: 1990–2005*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities).
- Valeyre, A, Lorenz, E, Cartron, D, Csizmadia, P, Gollac, M, Illéssy, M, Makó, C (2009) *Working Conditions in the European Union; Work Organisation*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities).

Table 2. Quality by Occupation and Country Cluster

	Professionals			Experts			Clerks & Workers		
<b>Components of Job Quality</b>	FI	Scan	Other EU	FI	Scan	Other EU	FI	Scan	Other EU
<b>Skills</b>									
*Job demands index 0–3	2,84	2,79	2,56	2,62	2,64	2,45	2,22	2,29	1,83
*Participated in training (%)	73,7	59,7	48,4	68,8	53,2	44,2	42,8	36,7	22,1
<b>Discretion</b>									
*Autonomy index 0-3	2,51	2,54	2,4	2,15	2,45	2,16	2,12	2,25	1,68
<b>Intensity</b>									
*Effort index 1–7	4,14	4,36	3,41	4,12	4,15	3,45	4,3	4,14	3,69
*Work hours	37,7	39,96	38,07	37,12	35,26	37,36	36,83	34,53	38,36
<b>Insecurity</b>									
*I might lose my work %	12,6	7,7	11,8	11,4	11,6	13	15,1	13,7	22,2
*Fixed term contract %	15,9	8,8	10,6	18,3	8,4	9,6	12,3	7,4	11,7
*Health at risk %	17,3	26,1	22,4	17,1	28,1	24,4	26,7	32,8	34,5
<b>Pay</b>									
*I am well paid	36,5	28	26,4	53,8	39,4	30,9	48	27,3	36,1

## ***Work ability, employee well-being and company performance – A study in the Finnish metal industry and retail trade in 1997 and 2007***

**Monika von Bonsdorff<sup>1</sup> & Sinikka Vanhala<sup>2</sup> & Minna Janhonen<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Finnish Institute of Occupational Health

<sup>2</sup> Helsinki School of Economics

<sup>3</sup> Finnish Institute of Occupational Health

.....

### **Abstract**

This study focuses on the associations between work ability and employee well-being and organizational performance in 1997 and 2007. It is commonly acknowledged that employee performance has implications for company-level outcomes and that under certain circumstances human resources can provide a source of sustained competitive advantage. This paper is part of a larger study concerning HRM practices, employee well-being and company performance in the metal industry and retail trade in Finland in 1997–2000 and in 2007. Cross-sectional data was collected both from managers and company employees. The outcome of this study is managers' subjective perception of company performance with respect to other companies in the same industry. Employee well-being was measured with several well-established scales. Regression analysis indicates that in the metal industry, higher work ability, distributive justice, organizational commitment and low physical strain were associated with better company performance. Similar associations were not detected in the retail trade. During the period between 1997 and 2007, the associations between employee well-being and company performance have grown stronger. Organizational commitment was systematically associated with company performance. This study indicates that work ability and employee well-being is associated with company performance.

### **Introduction**

It is commonly acknowledged that employee performance has implications for company-level outcomes. The resource-based theory of the firm states that under certain circumstances human resources can provide a source of sustained competitive advantage for an organization (Barney, 1991; Wright, Dunford and Snell, 2001). This is partly why several studies in the past 15 years have focused on the relationship between human resource practices and company performance.

There has been some controversy regarding the relationship between company performance and employee well-being. Previous studies on HRM and company performance, in its many forms, have been criticized for ignoring one important element in the equation, namely the well-being of the employee. As Guest (2002) points out after carefully evaluating the HRM and performance-literature, it seems as if the workers are either completely forgotten or it is recognized that steps need to be taken to use them as efficient human resources (see Ramsay et al. 2000). Human resources are merely seen as a means to an end. Moreover, the goal of effective HR-practices is to ensure that workers are committed to the organization, not to ensure the well-being of the worker (Guest 2002).

Several recent studies have explored the relationship between company performance and affective factors, such as organizational commitment and work satisfaction (Wright, Gardner and Moynihan, 2005). Harter, Schmidt and Hayes (2002) found in their meta-analysis that employee satisfaction and commitment were strongly related with good company performance, low employee turnover and few workplace accidents. Similar results have been found by Fulmer, Gerhart and Scott (2003) and Schneider et al. (2003).

Becker and Gerhart (1996) suggest that in order for researchers to gain robust and valid findings on the causal models that explain the associations between HR systems and organizational performance, they have to be able to solve the problem of the 'black box' (Ramsay et al. 2000; Becker and Huselid, 2006). This means tackling the challenges that several interfering and difficultly measurable factors pose on exploring the HRM and performance equation.

The current study focuses on the associations between work ability and employee well-being and organizational performance in 1997 and 2007. The outcome of this study is managers' subjective perception of company performance with respect to other companies in the same industry. Employee well-being was measured with several well-established scales. This paper is partly based on the broader report of von Bonsdorff et al. (2009).

## **Materials and methods**

This paper is part of a larger study concerning HRM practices, employee well-being and company performance in the metal industry and retail trade in Finland in 1997–2000 and in 2007 (Tuomi, 2002; Tuomi and Vanhala, 2002; Vanhala and Tuomi, 2006; von Bonsdorff et al. 2009). The current study focuses on the associations between work ability and employee well-being and organizational performance in 1997 and 2007. Cross-sectional data was collected both from managers (typically HR manager, managing director or entrepreneur) and company employees. In 1997, some 235 companies participated in the study (response rate 48.9%). In addition, 2,599 employees from these companies participated in the study. In 2007, a total of 506 questionnaires were sent out to the managers of the randomly selected companies and 129 of these were returned (response rate 25.5%). After obtaining

data from the management, we approached the employees. More than 54 percent of the companies decided to participate in the employee survey as well. In all, we obtained 1,281 employee responses. Even if the response rate is rather low, it compares favourably to similar studies, e.g., reviewed by Becker and Huselid (1998) with response rates ranging from 6 to 28 percent.

The outcome of this study, managers' perception of *company performance*, was measured in 1997 and 2007 with the help of a scale focused on perceived organizational performance and perceived market performance, partly based on Delaney and Huselid's (1996) scale on perceived organizational performance.

*Work ability* was measured with the Work Ability Index developed by the Finnish Institute of Occupational Health (Tuomi et al. 2002). The Index was adjusted with age in order to exclude the effect ageing has on the deteriorating of employees' work ability. *Organizational commitment* was measured with a six-item scale based on the well-known scale by Porter et al. (1974). *Distributive justice* was measured with a three-item scale based on Colquitt's (2001) scale on organizational justice. *Supervisory support* was measured with a four-item scale (Lehto 1996). The question concerned the amount of support the employee received from the supervisor in terms of conversation, appreciation, and help. *Physical strain at work* was measured with a nine-item scale (Lehto 1996). The questions concerned the frequency of repetitive work, standing still, straining postures, heat and cold employees face in their work.

In addition to several employee-level variables, company size, manager's position in the company, and employees' sickness absences rated by the manager were controlled for. Company size was measured with the number of people the company employed. The sizes varied between 1) 10–19 persons, 2) 20–49 persons, and 3) 50 and more persons. The variables were dichotomized and coded into dummy variables for the purposes of the regression analysis. In the first dummy variable 1) 10–19 persons employed and 0) all others, the second 1) 20–49 persons employed and 0) all others, and third 1) 50 and more persons employed and 0) all others. The respondents' position in the company was coded 1) owner/entrepreneur and 2) manager. Sickness absences rated by the manager were coded 1) none/normal amount and 2) excessive amount.

## Results

The results indicate that especially in 2007 managers in the retail trade rated their performance significantly higher when compared to the metal industry. Overall, companies in both industries managers have rated the performance of their company to be good in 1997 and 2007 (Table 1).

Table 1. Company performance rated by management in the metal industry and retail trade in 1997 and 2007

	Retail trade 1997 mean sd (n)	Retail trade 2007 mean sd (n)	Metal industry 1997 mean sd (n)	Metal industry 2007 mean sd (n)
Company performance	3.7 0.6 (97)	3.7 0.5 (45)	3.6 0.5 (121)	3.6 0.5 (79)
<i>Perceived organizational performance</i>	3.9 0.6 (99)	3.8 0.6 (46)	3.6 0.5 (124)	3.6 0.5 (79)
<i>Perceived market performance</i>	3.5 0.7 (103)	3.6 0.6 (47)	3.5 0.7 (122)	3.4 0.7 (80)

Separate hierarchical regression models were formed in order to explore the connections between work ability, employee well-being and company performance in the metal industry and retail trade. Regression analysis indicates that in the metal industry, higher work ability, distributive justice, organizational commitment and low physical strain were associated with better company performance (Table 2). Similar associations were not detected in the retail trade (Table 3). When compared to managers in the smaller companies, the larger ones rated their performance to be significantly higher.

There has been only little change in the performance evaluations in both industries in 2007, when compared to the corresponding results from 1997. Similarly, relatively small changes have occurred in work ability and employee well-being during the time of the study.

Additional correlative analysis showed that during the period between 1997 and 2007 the associations between employee well-being and company performance have grown stronger. Organizational commitment was systematically associated with company performance.

Table 2. Company performance, employee work ability and well-being in the metal industry in 2007

Items	<i>Perceived organizational performance</i>			<i>Perceived market performance</i>		
	$\beta$	Standardized $\beta$	mean error	$\beta$	Standardized $\beta$	mean error
Position of the manager (owner vs. manager)	-1.87	-.28***	.27	-.90	-.15***	.25
Company size (20–49 employees vs. others)	-1.28	-.21***	.25	-	-	-
Sickness absence rated by manager (normal vs. excessive)	-	-	-	.83	.13**	.29
Work ability <sup>‡</sup>	.40	.11**	.15	-	-	-
Organizational commitment	-	-	-	.38	.11*	.16
Distributive justice	.42	.12***	.11	.36	.15**	.11
Physical strain	-.88	-.16***	.24	-.66	-.13**	.23
R <sup>2</sup>	.20			.12		
Adjusted R <sup>2</sup>	.19			.11		
F-test	26.0***			12.2***		

\*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

‡ Adjusted according to age

Table 3. Company performance, employee work ability and well-being in the retail trade in 2007

Items	<i>Perceived organizational performance</i>			<i>Perceived market performance</i>		
	$\beta$	Standardized $\beta$	mean error	$\beta$	Standardized $\beta$	mean error
Position of the manager (owner vs. manager)	-	-	-	1.73	.37***	.24
Company size (10–9 employees vs. others)	-2.51	-.26***	.57	-2.55	-.40***	.39
Company size (20–49 employees vs. others)	-.93	-.13*	.13	-1.06	-.22***	.28
Sickness absence rated by manager (normal vs. excessive)	2.58	.13*	1.01	-	-	-
Supervisory support	-	-	-	.33	.13**	.11
R <sup>2</sup>	.07			.38		
Adjusted R <sup>2</sup>	.06			.37		
F-test	8.8***			52.5***		

\* p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

## Discussion

This study indicates that work ability and employee well-being is associated with company performance and thus provides support for previous studies (Harter et al. 2002; Fulmer et al. 2003; Schneider et al. 2003; Vanhala and Tuomi, 2006). Due to the different nature of the metal industry and retail trade, the relationship between work ability, employee well-being and company performance was explored separately (cf. Guest, 2002). This provided some insight in the “Black Box” (Ramsey et al. 2000), which has to be solved in order to obtain more specific information on the role of employee well-being in the HR company performance equation (Becker and Gerhart, 1996; Becker and Huselid, 2006).

Regardless of the fact that this study is not based on longitudinal data, analysing materials gathered both in 1997 and 2007 provide us with new information on work ability, employee well-being and company performance within the metal industry and retail trade in the last ten years. The fact that during the period between 1997 and 2007 the associations between employee well-being and company performance seem to grow stronger implies that employees have become more important for the companies in terms of their competitiveness. Despite the current economic downturn, companies would be well-advised to focus on the well-being of their employees.

Generalization of the findings of the current study should be made cautiously (see Huselid, 1995). In addition, there are several facts, such as the wide range of measures of the elements associated with company performance (Guest, 1997), causality (Becker and Gerhart, 1996), and one-respondent issues (Wright and Nishii, 2004) that have to be taken into consideration when exploring employee well-being and company performance.

Several implications for future studies, such as early retirement and team strategies in relation to company performance, have already been identified while reporting this study. Next, employee early retirement intentions and well-being in relation to company performance in the metal industry and retail trade will be explored. In addition, team strategies related to performance and well-being will be studied by quantitative and qualitative methodologies using both the panel survey done in metal industry and retail trade, and 1–2 case-studies (survey, interviews, documents). The study focuses on the functionality of group work, its preconditions and its implications to performance and well-being.

## Acknowledgements

This study has been supported financially by the Finnish Work Environmental Fund and the Academy of Finland (no. 124388).



## References

- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99–120.
- Becker, B. E. & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal* 39 (4), 779–801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management* 32 (6), 898–925.
- von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. *Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen 1997–2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology* 86, 386–400.
- Delaney, J. T. & Huselid M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal* 39 (4), 949–969.
- Guest, D. E. 2002. Human resource management, corporate performance and employee well-being: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations* 44 (3), 335–358.
- Fulmer, B., Gerhart, B. & Scott, K. 2003. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology* 56, 965–993.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87, 268–279.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38 (3), 635–672.
- Lehto, A-M. 1996. *Työolot tutkimuskohteena. Työolotutkimuksen sisällöllistä ja menetelmällistä arviointia yhteiskuntatieteellisestä ja naistutkimuksen näkökulmasta*. Tutkimuksia 222. Helsinki: Tilastokeskus.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59 (5), 603–609.
- Ramsey, H., Scholarios, D. & Harley, B. 2000. Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations* 38 (4), 501–531.
- Schneider, B., Hagnes, P., Smith, B. & Salvaggio, A. N. 2003. Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance. *Journal of Applied Psychology* 88, 836–851.
- Steers, R. M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 22 (1), 46–56.
- Tuomi, K. (ed.) (2000). *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi*. Työ ja Ihminen, tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. (eds.) (2002). *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. 2002. *Work Ability Index*, Occupational Health Care No. 19, 2nd revised edition. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. 2006. HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue* 17 (3), 241–255.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27 (6), 701–720.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. E. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology* 58, 409–446.
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. 2004. *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. Erasmus University Conference: “HRM: What’s next?”.

## Työn ja perheen myönteinen vuorovaikutus<sup>66</sup>

**Armi Hartikainen**

Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos



### Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena on paikallistaa työn ja perheen myönteiseen vuorovaikutukseen yhteydessä olevia tekijöitä analysoimalla kvantitatiivisin menetelmin Elämänlaatu muuttuvassa Euroopassa -projektin keväällä 2007 kerättyä aineistoa. Kyselyyn (N=7867) osallistui neljän eri palvelusektorin (telecom, vähittäiskauppa, sairaala ja pankki- ja vakuutusalan) organisaatioiden työntekijöitä kahdeksasta eri Euroopan maasta. Alustavat analyysit osoittivat, että naiset, perheelliset ja esimiesasemassa olevat kokivat muita työntekijöitä enemmän työn ja perheen tukevan toisiaan. Kun aineistoon sovellettiin työn vaatimusten ja voimavarojen mallia hierarkkisen regressioanalyysin avulla, jossa vakioitiin myös erilaisten taustamuuttujien vaikutus työn ja perheen synergian kokemukseen, saatu kuva ilmiöstä muuttui. Havaittiin, että taustatekijöillä ja työn vaatimuksilla ei ollut yhteyttä työn ja perheen synergian kokemukseen, kun huomioon otettiin työn voimavaratekijät. Edellä mainitut tulokset olivat samankaltaisia kaikissa kahdeksassa Euroopan maassa.

### Johdanto

Työn ja perheen vuorovaikutus on useimmiten käsitetty kielteiseksi, vääjäämättä konfliktiin johtavaksi suhteeksi. Näin myös työelämän laatu -keskusteluissa, joissa työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen näyttäytyy ongelmallisena 'epä-sosiaalisten' työaikojen sekä työelämän kasvavien vaatimusten vuoksi (Scherer & Steiber 2007). Työn ja perheen ristiriidan korostaminen peittää alleen ne äänet, jotka puhuvat työn ja perheen positiivisen vuorovaikutuksen mahdollisuudesta. Työolotutkimuksen (2003) mukaan suomalaisista äideistä (69 %) ja isistä (63 %) eli noin kaksi kolmesta perheellisestä vastaajasta sanoo jaksavansa paremmin, kun on kodin ulkopuolella työssä (Tammelin 2008, 93). Crouterin tutkimuksessa (1984) työntekijät kertoivat oppineensa työssään vuorovaikutustaitoja, jotka olivat osoittautuneet hyödyllisiksi myös kotona (Greenhouse & Powell 2006). Rudermanin tutkimusryhmä (2002) puolestaan havaitsi työssäkäyvien perheellisten hyödyntävän työssään monenlaisia kodin piirissä opittuja taitoja: tehokasta tehtävien organisointia

---

<sup>66</sup> Abstrakti hyväksytty työnimellä "Work resources outweigh demands? Studying positive interaction between work and family".

ja useiden tehtävien yhtä aikaista läpivientiä (multitasking), erilaisten ihmisten ja näkemysten ymmärrystä, kykyä kehittää, ohjata ja motivoida alaisiaan sekä kollegoitaan. Lisäksi työssäkäyvät kertoivat olevansa kärsivällisempiä lasten kanssa toimiessa sekä voivansa hyödyntää henkilökohtaista taustaansa ja sosiaalisia suhteitaan työssään. Työhön liittyvissä koulutuksissa työntekijät voivat myös oppia taitoja ristiriitojen ratkaisemiseen, joista on hyötyä myös perhe-elämässä (Carlson ym. 2006).

Tutkijoiden keskuudessa onkin virinnyt kiinnostus työn ja perheen myönteisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin. Useilla eri elämänalueilla toimimisen eli niin kutsutun moniroolisuuden on huomattu kiinnittävän ihmisen monipuolisesti sosiaaliseen ympäristöönsä ja siten lisäävän käytettävissä olevia voimavaroja, taitoja ja tietoja sekä mahdollisuuksia (Barnett & Hyde 2001). Työn ja perhe voivat siis tukea toisiaan, kun yhdellä elämänalueella (työssä) hankitut voimavarat auttavat toisen roolin toiminnassa (ks. esim. Voydanoff 2002; 2004).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella työn ja perheen yhteensovittamisen laiminlyötyä näkökulmaa, työn ja perheen myönteistä vuorovaikutusta, sitä miten eri elämänalueet voivat tukea toisiaan. Konfliktinäkökulman hallitessa työn ja perheen suhteiden tutkimuksen paradigmaa (Hill 2005), työn ja perheen keskinäisen tuen käsitteellistäminen ja empiirinen tutkimus ovat jääneet kehittelyä vaille (Frone 2003; Parasuraman & Greenhouse 2002). Työelämän kehittämisen ja muutoksen tueksi ja ymmärtämiseksi tarvitaan myös tutkimustietoa, ei pelkästään konfliktia vähentävistä tekijöistä, vaan myös työ ja perhe-elämän myönteisen vuorovaikutuksen edellytyksistä.

## **Myönteisen vuorovaikutuksen teoriatausta**

Työn ja perheen toisiaan tukevan vuorovaikutuksen teorian katsotaan pohjautuvan kahteen sosiologiseen rooliteorian kritiikkiin, jotka esittävät useiden roolien pikemmin kehittävän yksilön voimavaroja kuin vain yksipuolisesti kuluttavan niitä. Sieber (1974) ja Marks (1977) ovat tahoillaan haastaneet jo tuolloin vallalla olleen rajallisten resurssien teorian (Goode 1960; scarcity hypothesis), jossa työn ja perheen ja muiden elämänalueiden nähdään kilpailevat yksilön rajallisista voimavaroista. Sam D. Sieber artikkelissaan *Towards a Theory on Role Accumulation* (1974) havainnollisti roolien kasaantumisen teorian avulla syitä, joiden kautta useissa rooleissa toimimisen nettohyötyjen voi nähdä ylittävän haitat. Jokaisen roolin nähdään tuovan mukanaan yksilölle uusia mahdollisuuksia ja resursseja. Stephen Marks (1977) keskusteli tahollaan sitoutumisen, ajankäytön ja energian nollasummapelin käsitystä vastaan voimavarojen kasvun teoriassaan (energy-expansion theory). Hän pohjaa ajatuksensa Emile Durkheimin sosiologisiin teorioihin, joissa sosiaalisten toimintojen kuvataan ennemminkin tuottavan lisää energiaa kuin kuluttavan sitä. Marks lainaa Durkheimia (1953, 86):

*"Life is not a precise arrangement of the budget of the individual or social organism, the reaction with the least possible expense to the outside stimulus, the careful balance between debit and credit. To live is above all things to act, to act without counting the cost and for the pleasure of acting."*

Tästä näkökulmasta huomio kiinnittyy energian ominaispiirteisiin. Durkheimilaisittain energia on ennemminkin sosio-kulttuurisesti ehdollistunut muuttuja kuin muuttumaton biologinen fakta. Eri elämänalueilla toimimisesta ei seuraisikaan vääjäämättä rooliristiriitaa, vaan konflikti ennemminkin heijastelisi yhteiskunnallisen ilmapiirin ehtoja, jotka estäisivät havaitsemasta moniroolisuuden potentiaalia (Rantanen 2007). Marks (emt.) esittääkin kysymyksen, millaisilla sosio-kulttuurisilla ehdoilla tämänkaltainen energia voi tulla vapaasti käytettäväksi tai miten sen lisääntymistä selittää? Näin ollen energian sosiaalisen tuotannon tavat tulevat uudella tavalla relevanteiksi tutkimuskohteiksi.

Kansainvälisessä työn ja perheen vuorovaikutuksen tutkimuksessa myönteistä suhdetta kutsutaankin usein synergiaksi (work–family synergy; Grzywacz ym. 2007; Wayne ym. 2007). Lisäksi käsitteitä work–family positive spillover (Edwards & Rothbard 2000; Grzywacz & Marks 2000; Hanson ym. 2006) enhancement (Voydanoff 2002), enrichment (Greenhouse & Powell 2006; ks. myös Carlson ym. 2006) ja facilitation (Butler ym. 2005; Frone 2003; Grzywacz ym. 2007; Hill 2005; Voydanoff 2004; Wayne ym. 2007) on käytetty tutkimuksissa rinta rinnan kuvaamaan työn ja perheen myönteistä vuorovaikutusta, vaikka määritelmät sisältävät hieman eri painotuksia. Yhteistä käsitteille on, että ne nojaavat moniroolisuuden vahvistavan vaikutuksen teoriaan (role enhancement hypotheses), jonka mukaan useat roolit edistävät yksilön kasvua ja eri rooleissa hankitut taidot ja tiedot ovat sovellettavissa muissa rooleissa toimiessa eri elämänalueilla (Voydanoff 2002; ks. myös Grzywacz & Marks 2000). Määritelmäkeskustelun, mitä työn ja perheen synergialla tarkoitetaan, lisäksi on pohdittu työn ja perheen myönteisien siirtymien mekanismeja (Edwards & Rothbard 2000) sekä sitä miten myönteistä vuorovaikutusta voisi mitata (Carlson ym. 2006; Hanson ym. 2006; Kinnunen ym. 2006). Täysin sivuun ei ole jäänyt Marks (1977) huomio energian lisääntymisen selittämisestään. Esimerkiksi työhön ja organisaatiokulttuuriin liittyvien piirteiden on havaittu olevan yhteydessä työn ja perheen myönteisen vuorovaikutuksen kokemiseen (Butler ym. 2005; Hill 2005; Demerouti ym. 2004; Voydanoff 2004).

Karasekin malli (1979) työn vaatimuksista ja kontrollista (demands-control) on alun perin työstressin tutkimukseen kehitetty malli, mutta sitä on sovellettu myös työn ja perheen myönteisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa (ks. esim. Butler ym. 2005; Demerouti ym. 2004). Karasek esitti aktiivisen työn (korkean vaatimustason yhdistettynä korkeaan autonomiaan) johtavan uudenlaisiin käyttäytymismalleihin sekä työssä että työn ulkopuolella (Butler ym. 2005). Tässä tutkimuksessa työn vaatimusten ja voimavarojen mallia laajennetaan Demeroutin ym. (2004) vaateet-kontrolli-tuki asetelman mukaisesti: vaatimuksia edustavat työn aikapaine ja epävarmuus työn jatkumisesta sekä organisaation kulttuurin kautta luodut urapaineet kun taas työperäisiä voimavaroja ovat työn sisältämät oppimis-

mahdollisuudet, autonomia ja organisaatiossa koettu sosiaalinen tuki kollegojen ja esimiesten taholta sekä työpaikan hyvä ilmapiiri. Voydanoffia (2004) mukaillen vaateet nähdään rooleihin liittyvinä odotuksina, joihin yksilöiden tulee sopeutua tai vastata. Näin ollen työn vaatimukset voivat kuluttaa yksilön voimavaroja ja näin olisivat negatiivisessa yhteydessä työn ja perheen synergian kokemukseen. Resurssit puolestaan ovat voimavaroja, joita yksilö voi käyttää vaateiden vähentämiseen, rooleihin liittyvän toiminnan helpottamiseen tai luoda lisää uusia voimavaroja.

Tähän teoriataustaan peilaten kysytään, ketkä ja missä olosuhteissa kokevat työn ja perheen tukevan toisiaan? Ovatko työn vaatimukset siis esteenä työn ja perheen myönteiselle suhteelle ja toisaalta ovatko voimavaratekijät merkityksellisiä työn ja perheen myönteisen vuorovaikutuksen kannalta? Lisäksi tutkimuksessa haetaan tietoa siitä, onko työn vaatimuksien ja voimavarojen yhteydet työn ja perheen myönteiseen vuorovaikutukseen erilaisia vai samanlaisia aineiston edustamissa maissa.

Työn ja perheen myönteisestä vuorovaikutuksesta ja siihen yhteydessä olevista tekijöistä ei ole aiempaa vertailevaa tutkimustietoa saatavilla eikä esimerkiksi sopivasta maavertailun teoriakehyksestä. Näin ollen maavertailua hyödynnetään lähinnä kuvailevalla tasolla. Suhtaudun mahdollisiin maiden välisiin eroihin kuten Crompton & Lyonette (2006) vertailevassa tutkimuksessaan: kyse on eräänlaisesta yhteiskunnallisesta vaikutuksesta (societal effect), joka voi nousta esiin vertailtaessa maita jonkin ilmiön esiintymisen suhteen. Lähestymistavan avulla voidaan tutkia missä määrin ”universaaliksi” käsitettyyn ilmiöön vaikuttavatkin kulttuuriset arvot ja poliittiset toimet. Toisin sanoen, keskeisestä on havainnoida säilyykö joku tietty maakohtainen ero olemassa vielä senkin jälkeen, kun joukko muita asiaan vaikuttavia tekijöitä on vakioitu. ”Maatekijän” tutkiminen ei kuitenkaan ehdottomasti edellytä tarkkoja analyyseja millä tavalla maiden erilaiset kulttuuriset ja poliittiset piirteet vaikuttavat tutkittavana olevaan ilmiöön. Maa kulkee siis analyyseissa mukana yhtenä kontrolloitavana muuttujana, mutta eri maiden välille mahdollisesti syntyvien erojen ei väitetä johtuvan kyseisestä yhteiskunnallisesta kontekstista ja sen piirteistä

## **Aineisto, menetelmät ja mittarit**

### **Aineisto**

Empiiriset analyysit on suoritettu käyttäen Elämänlaatu muuttuvassa Euroopassa -projektin keväällä 2007 kerättyä aineistoa (n = 7869). Projektissa mukana olivat Suomi, Ruotsi, Britannia, Alankomaat, Saksa, Portugali, Unkari ja Bulgaria. Kyselylomakkeessa tiedusteltiin neljän eri palvelusektorin (IT/Telecom, vähittäiskaupan, sairaalan ja pankki- ja vakuutusalan) organisaatioiden työntekijöiden kokemuksia työelämästään, perhe-elämästään, vapaa-ajastaan sekä kotityöstä ja hyvinvoinnista. Survey-aineisto on kerätty internet-pohjaisella lomakkeella (paitsi joissakin vähittäiskaupan yksiköissä paperilomakkeella) ja vastausprosentit

vaihtelivat organisaatioiden välillä suuresti (17–89 %), mutta keskimäärin vastausprosentit katsottiin riittäviksi.

Liitetaulukko 1 kokoaa vastaajien taustatiedot kaikissa kahdeksassa maassa. Taulukosta on luettavissa, että yli puolet vastanneista työntekijöistä on naisia ja suurin osa (80 %) alle 50-vuotiaita. Tasainen sukupuolijakauma on ainoastaan Portugalissa ja Unkarissa, joissa puolet vastaajista on miehiä. Naisvaltaisin vastaajakunta löytyy Suomesta (78 %) ja Unkarista (75 %), mikä osaltaan kertoo palvelualan naisvaltaisuudesta. Yli 50-vuotiaita työntekijöitä on eniten Ruotsissa (30 %) ja Isossa-Britanniassa (26 %), kun taas Portugalissa vähiten, vain 9 %. Vajaalla puolella vastaajista on kotona asuvia lapsia, ja keskimäärin kolme neljästä vastaajasta ilmoitti olevansa avo- tai avioliitossa. Perhetilannetta koskevat jakaumat olivat melko samankaltaisia eri maissa. Sen sijaan tarkasteltaessa toimialoja huomataan, etteivät vastaajat jakautuneet tasaisesti näiden kesken. Tämä haitta-vaikutus pyritään minimoimaan kontrolloimalla toimiala regressioanalyysissä. Esimiesasemassa olevien määrän vertailu osoittaa, että vain alle joka kymmenes Pohjois-Euroopassa on esimiesasemassa, kun taas Britanniassa ja Saksassa joka neljäs. Portugalissa ja Unkarissa vieläkin useampi, 30 %, vastaa olevansa esimiesasemassa. Tämä voi liittyä tutkimusorganisaatioiden eroihin, mutta myös osaltaan kertoo hierarkioiden madaltumisesta ja työn uudelleen organisoinnista erityisesti Pohjoismaissa.

## Menetelmät

Tutkimustehtävän kannalta hierarkkinen regressio on mielekäs analyysimenetelmä, sillä porrastetun mallin kautta voidaan vertailla eri selittäjäryhmien yhteyttä päämuuttujaan ja siten vertailla miten muuttujaryppään lisääminen analyysiin parantaa mallin selitysasetta ja miten ne suhteutuvat toisiinsa (ks. esim. Nummenmaa 2006, 305). Hierarkkinen regressioanalyysi suoritetaan jokaiselle maalle erikseen ja tuloksista muodostetaan kokoava taulukko. Näin saadaan tietoa siitä, ovatko selittävien muuttujien, työn vaatimusten ja resurssien yhteydet (mikäli niitä havaitaan) työn ja perheen keskinäisen tuen kokemukseen samanlaisia vai erilaisia eri maissa.

Analyysissä selittävät muuttujat on ryhmitelty taustatekijöihin, työn rakenteellisiin piirteisiin ja työn vaatimuksia ja voimavaroja kuvaaviin tekijöihin. Taustatekijöinä vakioitiin sukupuoli, parisuhdetilanne, vanhemmuus sekä ikä. Työn rakenteellisia piirteitä kuvaavina muuttujina mukana olivat sosioekonominen asema (johtaja, erityisasiantuntija, asiantuntija, työntekijä), toimiala (telecom, vähittäiskauppa, sairaala, pankki- ja vakuutusala) sekä toimiiko vastaaja esimiesasemassa.

## Työn vaatimuksien mittarit

Työn tempoon eli *aikapaineeseen* (ka. 2,54 asteikolla 1–4, Cronbachin alfa,  $\alpha$  0,733) liittyviä kokemuksia kartoitettiin kysymällä mm. vaaditaanko työntekijöitä selviytymään tehtävistään nopeasti ja onko heillä riittävästi aikaa työn tekemiseen.

*Epävarmuutta työn jatkuvuudesta* (ka. 2,43 asteikolla 1–5,  $\alpha$  0,833) kartoitettiin viiden kysymyksen avulla, pelkääkö vastaaja työpaikkansa tulevaisuuden puolesta.

*Työkulttuurin urakeskeisyys* (ka. 3,01 asteikolla 1–5 ja  $\alpha$  0,851) on kolmeosainen mittari, joka sisälsi väittämiä liittyen organisaatiossa vallitseviin käsityksiin siitä, odotetaanko työntekijän laittavan työn yksityiselämänsä edelle ja millaisiin aikapanostuksiin työntekijän on oltava valmis edetäkseen organisaatiossa (esim. ”Jotta tulisi otetuksi vakavasti tässä organisaatiossa, työntekijän tulee tehdä pitkää päivää ja olla jatkuvasti käytettävissä”).

### **Työn voimavarojen mittarit**

*Kehittymismahdollisuuksia* ilmentävä mittari (ka. 2,4, asteikolla 1–4 ja  $\alpha$  0,563) sisältää neljä väittämää, joissa tiedusteltiin muun muassa, pääseekö työssä oppimaan uutta ja käyttämään luovuutta vai sisältääkö työ paljon toistuvia tehtäviä.

*Työn autonomiaa* osoittava indikaattori (ka 2,03 asteikolla 1–4 ja  $\alpha$  0,760) muodostuu neljästä työntekijän itsenäisyyttä tiedusteleavasta väitteestä. Mittari kuvaa sitä missä määrin työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön ja työn tekemisen tapaan.

*Yleistä ilmapiiriä* (ka. 3,93 asteikolla 1–5,  $\alpha$  0,828) kuvaavan mittarin viidessä väittämässä tiedusteltiin työntekijän kokemusta työpaikan yhteishengestä ja miten hyvin vastaaja tulee toimeen esimiehensä ja kollegoidensa kanssa.

*Sosiaalisen tuen vastaanottamista esimiesten ja kollegoiden taholta* (ka. 3,26 asteikolla 1–5 ja  $\alpha$  0,797) ilmaisevassa mittarissa esitettiin kolme kysymystä esimiesten ja kolme kollegojen suhtautumisesta tilanteesta, jossa työntekijä haluaisi vaihtaa tilapäisesti vähemmän vaativaan tai aikaa vievään työhön.

### **Selitettävä muuttuja: Työn ja perheen keskinäisen tuen (facilitation) mittari**

Laatu-hankkeen kyselylomakkeessa työntekijöiden kokemusta työn ja perheen synergiasta tiedusteltiin kuudella väittämällä väittämät (taulukko 1), joista kolmessa väittämistä vastaajaa pyydettiin arvioimaan työn vaikutusta osallistumiseen kodin piirissä ja kolmessa väittämässä vastaavasti kotielämän heijastumista työelämään. Väittämät on valikoitu Carlsonin tutkimusryhmän (2006) kehittämästä *enrichment*-mittarista, joka sisälsi yhteensä 18 erilaista väittämää työn ja perheen välisistä positiivista vuorovaikutussuhteista. Lomakkeeseen oli poimittu kysymykset, jotka kuvaavat vastaajan omakohtaista kokemusta erilaisten tietojen ja taitojen koskevien resurssien kumuloitumisesta ja niiden sovellettavuudesta toisella elämänalueella (*Work-family and family-work development items*; Carlson ym. 2006). Lisäksi mukaan oli otettu yksi ajankäytön tehostumista kuvaava väittämä (*Family-to-work time efficiency*; Carlson ym. 2006).



Taulukko 1. Työn ja perheen synergiaa tiedustelevat väittämät ja vastausjakauma

<b><u>Osallistumiseni työhöni.....ja siten olemaan parempi kotitalouden/perheenjäsen</u></b>	Täysin eri mieltä %	Eri Mieltä %	En samaa enkä eri mieltä	Samaa Mieltä %	Täysin samaa mieltä %	Kaikki %
..auttaa minua ymmärtämään eri näkökantoja ..	8,2	13	36,9	33,4	7,7	100
..auttaa minua hankkimaan tietoa..	8,6	15,5	36,4	31,9	6,6	100
..auttaa minua hankkimaan taitoja..	8,9	15	37,3	31	6,5	100
<b><u>Osallistuminen perhe/yksityiselämäni... ..ja siten olemaan parempi työntekijä</u></b>						
..auttaa minua hankkimaan taitoja..	4,4	8,5	30,9	44,5	10,9	100
..auttaa minua laajentamaan tietämystäni uusista asioista..	4,5	9,2	34,0	41,2	9,9	100
..vaatii minua välttämään ajan tuhlaamista töissä..	6	10,3	38	34,7	9,8	100

Väittämistä (taulukko 1) rakennetaan työn ja yksityiselämän välisen myönteisen tuen kokemusta mittaava empiirinen indikaattori, (*facilitation*) jonka keskiarvoksi muodostuu 3,28 ja Crohnbachin alfa on 0,896. Laatu-aineiston maakohtaisessa vertailussa on havaittavissa jakautumista yleisen keskiarvon (3,28 asteikolla 1–5) molemmille puolille. Työntekijät eri maissa siis eroavat siinä, miten voimakkaasti he kokevat työn ja perheen tukevan toisiaan. Positiivisimmat arvioit työn ja yksityiselämän vuorovaikutuksesta antavat työntekijät Portugalissa (3,56), vanavedessään Suomi (3,42), Ruotsi (3,37) ja Bulgaria (3,38). Britannian (3,15) ja Unkarin (3,12) vastaajat ovat hieman epävarmempia työn ja perheroolien keskinäisistä hyödyistä. Saksalaiset työntekijät (2,97) kokevat vähiten työn ja perheroolien tukevan toisiaan.

## Tulokset

Hierarkkinen regressioanalyysi suoritettiin niin, että ensimmäisenä portaana malliin lisättiin sosiodemografiset ja toisena työpaikkaan ja -asemaan liittyvät muuttujat. Havaittiin, että naiset, perheelliset ja esimiesasemassa olevat kokivat muita työntekijöitä hieman enemmän työn ja perheen tukevan toisiaan. Myös ikä oli negatiivisessa yhteydessä työn ja perheen myönteiseen vuorovaikutukseen, mikä viittaa

nuorten kokevan eri roolien keskinäistä tukea vanhempia vastaajia enemmän. Standardoidut beta-kertoimet olivat kuitenkin itseisarvoltaan kuitenkin melko pieniä, vaikkakin yhteydet tilastollisesti merkitseviä. Näiden muuttujien avulla saavutettu selitysaste jäi huomattavan alhaiseksi ( $R^2 = 0,021$  eli 2,1 %). Taustamuuttujien heikko yhteys työ- ja perheroolien keskinäiseen tukeen on tullut esiin myös muissa tutkimuksissa (Demerouti ym. 2004; Voydanoff 2004). Yllättävää oli, että parisuhde ei vaikuttanut näkemyksiin työn ja yksityiselämän myönteisestä vuorovaikutuksesta, sillä puolison taholta saadun sosiaalisen tuen on yleensä katsottu olevan merkittävä resurssi ja siten vaikuttavan esimerkiksi menestymiseen uralla (Greenhouse & Powell 2006; Lämsä ym. 2008) ja työn ja perheen välisten ristiriitojen lientymiseen (Aycan & Eskin 2005; Carlson & Perrewé 1999; Thomas & Ganster 1995).

Kun aineistoon sovellettiin työn vaatimusten ja voimavarojen mallia eli lisättiin kolmanneksi portaaksi työn vaatimuksia kuvaavat muuttujat ja neljänneksi työn voimavaroja kuvaavat mittarit, saatu kuva ilmiöstä muuttui. Havaittiin, että taustatekijöillä ei ollut lainkaan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työn ja perheen synergian kokemukseen, kun huomioon otettiin työn voimavaratekijät. Myöskään työn vaatimukset eivät olleet yhteydessä työn ja perheen myönteiseen vuorovaikutukseen. Toisin sanoen, jos työntekijä koki voivansa oppia uutta ja käyttää luovuutta työssään ja sai sosiaalista tukea kollegoiltaan ja esimiehiltään, ei taustamuuttujilla eikä työn aikapaineilla, epävarmuudella työn jatkumisesta ja organisaatiokulttuurin urakeskeisyydellä ollut synergiaa heikentävää vaikutusta. Tämä tulos on linjassa myös muiden aiempien tutkimuksien kanssa: erityisesti organisaatiossa saatavilla olevat voimavarat toimivat kaikista robusteimpana työn ja perheen välisen positiivisen siirtymän selittäjänä (Demerouti ym. 2004; Grzywacz & Marks 2000; Voydanoff 2004, ks. myös Butler ym. 2005; Hill 2005). Tämän tuloksen valossa sosioekonomisen aseman vähäinen merkitys synergian kokemiselle oli yllättävää, sillä alempi asema yleensä liitetään rutiiniluonteisiin tehtäviin ja koulutuksen ajatellaan tuovan mukanaan autonomiaa ja luovuutta sisältäviä työtehtäviä.

Vertailtaessa regressioanalyysin tuloksia maittain, huomataan, että edellä mainitut tulokset olivat samankaltaisia kaikissa kahdeksassa Euroopan maassa. Työn sisältämät oppimismahdollisuudet ja sosiaalinen tuki nousevat esiin kautta aineiston työn ja perheen synergiaan yhteydessä olevina tekijöinä. Sitä vastoin, maa-vaikutusta (societal effect) eli eroavaisuuksia maiden välillä havaittiin muun muassa mallin selitysasteen voimakkuudessa sekä toimialan, sukupuolen ja esimiesaseman merkityksen vertailuissa. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli yhdessä kontrollimuuttujien kanssa pystyi selittämään työn ja perheen myönteisen vuorovaikutuksen vaihtelusta keskimäärin vain vajaat 13 prosenttia, eniten Isossa-Britanniassa (24 %) ja vähiten Saksassa, Alankomaissa ja Ruotsissa (11–13 %). Toimialan yhteys ei ollut yhdenmukainen, vaan eri maissa eri aloilla työskentely koettiin eri tavalla työn ja perheen vuorovaikutusta tukevaksi. Suomessa ja Saksassa pankki- ja vakuutus-alalla työskentely ennusti erittäin voimakkaasti, jopa vahvemmin kuin työn voimavaratekijät, myönteistä vuorovaikutusta työn ja perheen välillä. Unkarissa ja erityisesti Bulgariassa pankkityöntekijät sitä vastoin kokivat muita aloja heikommin työn ja perheen tukevan toisiaan. Mahdollisesti selitys voi löytyä toimialoja kohtaavien muutosten eritahtisuudesta. Työelämää suomalaisesta näkökulmasta

tutkinut Päivi Korvajärvi (2004, 176) on tulkinnut, että pankki- ja vakuutusalan työ on muuttunut perinteisestä palvelusta enemmän kohti itsenäistä ja vastuullista myyntityötä, jossa rutiineja on siirretty asiakkaalle itselleen verkkopankkien ja automaattien kautta tapahtuvaksi itsepalveluksi. Tämä siirtymä ei kenties ole vielä tavoittanut Itä-Euroopan maita, ja pankkityöntekijöiden tehtävät lienevät epäitsenäisiä toistuvia palvelutehtäviä. Naiset erottuivat miehistä selkeästi myönteisen vuorovaikutuksen kokemisessa Saksassa, kuten Hollannissakin (ja hieman heikommin Ruotsissa), kun muissa maissa sukupuolten välille ei muodostunut tilastollisesti merkitsevää eroa. Esimiesasema vaikutti myönteisesti työn ja perheen keskinäiseen tuen havaitsemiseen erityisesti Suomessa, Ruotsissa ja Portugalissa, kun taas Bulgariassa yhteys oli negatiivinen (joskaan ei tilastollisesti merkitsevä). Ikä erottui ainoastaan Portugalissa työn ja perheen synergiaan negatiivisesti yhteydessä olevaksi tekijäksi eli mitä vanhempi on, sitä heikommin kokee tietojen ja taitojen olevan sovellettavissa eri elämänalueilla. Samoin ainoastaan Portugalissa parisuhteessa olevat vastaavat muita enemmän kokevansa kodin ja työn positiivista vuorovaikutusta. Lisäksi yksinomaan Suomessa synergian kokemusta heikensi työssä koettu kiire. Tämä omalta osaltaan kertoo huolestuttavaa viestiä suomalaisten työntekijöiden työolojen kehityksestä verrattuna muihin Euroopan maihin erityisesti työpaineiden kasvun osalta.<sup>6768</sup>

## Keskustelu

Empiirisen analyysi siis osoittaa, että juuri työntekijän yksityiselämälle suopea organisaatiokulttuuri, jota luonnehtivat avoin ilmapiiri, kollegoiden ja esimiesten joustavuus suhteessa työntekijän yksityiselämästä kumpuaviin tarpeisiin sekä mahdollisuudet käyttää erilaisia taitoja ja luovuutta, lisää työn ja perhe-elämän synergiaa. Tällaisen ilmapiirin vallitessa myös urapaineet, epävarmuus ja kireä tempo siedetään paremmin, eivätkä ne estä kokemusta työn ja perheroolien myönteisestä vuorovaikutuksesta. Regressioanalyysissä voimavarat auttoivat jopa häivyttämään vaateiden negatiivisen (joskin heikon) vaikutuksen. Näin ollen tulokset antavat viitteitä siitä, että työyhteisötason tekijöillä olisi enemmän merkitystä kuin yksikön taustatekijöillä. Se, millaisena vastaaja kokee työympäristön sosiaalisen ilmaston, on voimakkaammin yhteydessä työn ja perheen myönteisen vuorovaikutuksen kokemiseen kuin esimerkiksi työn asettamat vaatimukset tai perheellisyys tai sukupuoli.

Tulos voimavarojen vaatimuksia puskuroivasta vaikutuksesta on merkittävä palvelualan yrityksen kannalta. Jos yritys pystyy vaikuttamaan saatavilla oleviin voimavaroihin, se pystynee myös heikentämään kiireen negatiivia vaikutuksia ja siten tarjoamaan paremmat mahdollisuudet työn ja perheen myönteiselle vuorovaikutukselle. Lisäksi huomattavan merkittävä tulos on, että esimerkiksi autonomian määrä ei ratkaisevasti heikennä työn ja perheen myönteisen vuorovaikutuksen

<sup>67</sup> Korkeista työpaineista Suomessa ja Pohjoismaissa verrattuna muuhun Eurooppaan raportoi myös mm. Parent-Thirion ym. (2007) Fourth European Working Conditions Survey.

<sup>68</sup> Kiireen haittaavuudesta työelämässä ovat kirjoittaneet mm. Lehto & Sutela (2008, 68–76) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus. Helsinki.

kokemusta, jos läsnä on työn voimavaratekijöitä, kuten sosiaalista tukea. Myös Päivi Korvajärvi (2004, 216) on havainnut, että myös tiukkaan määritellyissä, kontrolloiduissa työtehtävissä työntekijät pystyivät kokemaan palvelutyön itsenäiseksi ja vaihtelevaksi, jos yhteistyösuhteet arvioitiin työn kannalta toimiviksi.

Vasta muutamassa tutkimuksessa (Butler ym. 2005; Voydanoff 2004) on havaittu työn vaatiman oppimisen ja taitotason olevan yhteydessä työn ja perheen synergiaan. Tulos tukee Butlerin tutkijaryhmän (2005) Karasekin *demands-resources* -malliin pohjautuvaa oletusta työolojen vaikuttavuudesta laajemminkin työn ja perheen suhteisiin. Tietyn tyyppinen työ voi lisätä yksilön resursseja myös muilla elämänalueilla toimimista ajatellen.

Esimiehen ja kollegojen ymmärrys työntekijän yksityiselämän erilaisiin tilanteisiin (*sosiaalinen tuki*) nousi merkittäväksi työn ja perheen myönteisen vuorovaikutuksen selittäjäksi. Tämä on ymmärrettävä tulos, sillä jos työpaikalla ilmaistaan työntekijän muun elämän arvostus, on hänen helpompi tuoda esille ja käyttää eri rooleissa oppimiaan taitoja ja toisaalta, käyttää järjestelyjä, jotka mahdollistavat taitojen kasvattamisen työn ulkopuolella. Jos kulttuuri on uraa ja työn merkitystä korostava, jossa edellytetään pitkiä työpäiviä ja arvostetaan työpaikalla opittuja taitoja suvaiten vähän muualta tuotua, eri roolien hyödyt eivät todennäköisesti materialisoidu yhtä helposti.

Samankaltaisia pohdintoja esittää myös Grzywaczin tutkijaryhmä (2007): työpaikalla käytettävissä olevien voimavarojen ja työn ja perheen keskinäisen tuen välille syntyy yhteys kahdella tavalla: Ensinnäkin joustava perhemyönteinen ilmapiiri sallii työntekijöiden käyttää joustavia työjärjestelyitä ja perhevapaita ja siten kasvattaa erilaisia taitojaan ja tietojaan myös työn ulkopuolella. Toisaalta perhemyönteinen ja yksityiselämän suuntaan joustava kulttuuri organisaatiossa voi kasvattaa työntekijöiden keskinäistä luottamusta. Luottamus ja avoin ilmapiiri puolestaan mahdollistavat sen, että työntekijät tuovat ideoita työpaikan ulkopuolelta ja soveltavat muualta opittuja taitoja. Tähän asetelmaan tulisi yhdistää mahdollisuudet oppia ja kehittyä työssä.

## **Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeita**

Työn ja perheen positiivinen vuorovaikutuksen tutkimusta kotimaassa on tehty lähinnä työpsykologien piirissä (esim. Kinnunen ym. 2006; Rantanen 2008) ja melko vähän suomen kielellä. Vakiintuneita tapoja käsitteistää ja mitata työn ja perheen synergiaa ei ole ehtinyt muodostua, mikä vaikeuttaa tutkimuksien keskinäistä vertailua. Työn ja perheen myönteisen suhteen mittareista osa painottaa psyko-sosiaalisia vaikutuksia (esim. Voydanoff 2004), kuten asenteiden ja hyvän mielen siirtymistä työstä perhe-elämään ja päinvastoin. Osa mittareista taas pyrkii kattamaan mahdollisimman laajasti erilaisia psyykkisiä ja konkreettisia taitojen siirtymiä (esim. Carlson ym. 2006; Hanson ym. 2006). Kaikissa mittaustavoissa on omat vahvuutensa ja puutteensa, niin myös Laatu-hankkeen aineiston *facilitation*-mittarin sisältämissä väittämissä. Laatu-aineiston mittari tiedusteli missä määrin

vastaaja kokee työn (tai kodin) piiristä kerääntyneiden tietojen ja taitojen auttavan olemaan parempi perheen (työyhteisön) jäsen. Mittarin etuna on se, että se ei korosta vain yksilön hyvinvointia. Sitä vastoin se mahdollistaa tutkimuksen kohdentamisen järjestelmien (työyhteisö, perhe) toimivuuteen, mihin tuoreimmassa tutkimuksessa (Grzywacz ym. 2007; Wayne ym. 2007) on kehoitettu kiinnittämään huomioita, jotta työn ja perheen vuorovaikutus ei jäisi vain mikrotason, yksilöiden elämänpoliittisten pohdintojen tasolle. Heikkoutena voisi pitää mittarin kysymyksen asettelua ”parempi työntekijä” tai ”parempi kotitalouden jäsen”. Tällä tavalla kysyä on mitä luultavimmin tavoiteltu *facilitation*-käsitteen sisältämää määrittelyä järjestelmän toiminnan paranemisesta onnistuneen tietojen ja taitojen siirrännän ehtona. Kuitenkin enemmän kuin yhteisön toiminnan sujuvuuteen, nämä ilmaisut helposti viittaavat kovin arvolatautuneisiin, subjektiivisiin ja kulttuurisidonnaisiin miellelyhtymiin siitä, millainen on hyvä työntekijä, hyvä isä tai hyvä äiti. Voiko familistisessa ilmapiirissä nainen mieltää olevansa parempi äiti käydessään kodin ulkopuolella työssä? Vastaavasti kokeeko yhden (mies)elättäjän mallin mukaisessa kulttuurisessa ilmapiirissä mies hyvän isyyden liittyvän ensisijaisesti riittävän palkan hankkimiseen? Lisäksi luotettavuuteen ja vertailtavuuteen voivat vaikuttaa lomakkeen kääntämisestä johtuvat ongelmat. Toisin sanoen, mahdollista on, että maaerot johtuvat osittain siitä, että eri kielellä sama kysymys nostaa esiin erilaisia miellelyhtymiä vastaajassa.

Taulukko 2. Hierarkkinen regressiomalli työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyksistä työn ja perheen synergiaan kahdeksassa eri Euroopan maassa

Taustatekijät	Suomi	Ruotsi	Britannia	Hollanti	Saksa	Portugali	Unkari	Bulgaria
Nainen (mies)	0,058*	0,133*	0,033	0,171***	0,131***	0,039	0,035	0,019
Ikä	0,057	-0,025	-0,030	0,025	0,013	-,059*	0,032	-,036
On lapsia (ei)	0,028	0,076	0,034	0,039	0,002	-,055	0,084	,032
On naimisissa (ei )	-0,002	-0,001	-0,004	0,027	0,010	0,071*	-,068	-,022
Selitysaste (R2)	0,035	0,020	0,009	0,032	0,014	0,011	0,014	0,006
<b>Työpaikka</b>								
Sos.ekon.(johtaja)								
Erityisas.tunt.	0,124	-0,979	0,102	-,048	-,103*	-,099*	-,035	-,054
Asiantuntija	0,048	-0,003	0,132**	-,063	-,089	-,085	-0,36	-,093
Työntekijä	0,081	0,024	0,115	-,067	-,012	0,039	0,081	0,020
Esimiesasema	0,097**	0,095*	0,028	0,076	-,009	0,078***	0,012	-,042
<b>Toimiala (telecom)</b>								
Supermarket	0,013	0,015	-0,028	0,064	- 0,092*	- 0,064*	-,009	0,103
Sairaala	-0,020	0,082	0,059	0,154***	0,047	0,036	,097**	0,197***
Pankki	0,195***	0,102	0,034	0,093*	0,141***	- 0,091**	-,089*	0,116*
Selitysaste (R2)	0,101	0,045	0,094	0,065	0,056	0,057	0,054	0,032
<b>Vaatimukset</b>								
Aikapaine	-0,075*	0,029	0,051	0,029	0,013	-,043	0,016	-,036
Urakesk. kulttuuri	0,052	0,076	-0,026	0,006	-,030	-,036	0,056	-,060
Epävarmuus	0,022	-0,056	0,041	0,010	0,003	0,007	0,028	0,055
Selitysaste (R2)	0,107	0,059	0,104	0,066	0,059	0,082	0,065	0,044
<b>Voimavarat</b>								
Autonomia	0,039	0,058	0,068	0,018	0,066	-,025	-,003	0,102*
Keh.mahdollisuudet	0,146**	0,174***	0,175***	0,182***	0,096***	0,199***	0,209***	0,202***
Sosiaalinen tuki	0,167***	0,160***	0,242***	0,069	0,174***	0,187***	,167***	,210***
Ilmapiiri	0,039	0,040***	0,139***	0,094**	0,017	0,112*	0,079*	,127***
<b>Selitysaste (R2)</b>	<b>0,163</b>	<b>0,131</b>	<b>0,243</b>	<b>0,120</b>	<b>0,114</b>	<b>0,183</b>	<b>0,155</b>	<b>0,178</b>

Tilastollinen merkitsevyys: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

Taulukko 3 Korrelaatiomatriisi

	Facilitation	Aikapaineet	Epävarmuus	Urapaineet	Autonomia	Keh.mahd.	Sos.tuki	Ilmapiiri
<b>Facilitation</b>	<b>1</b>							
<b>Aikapaineet</b>	<b>- 0,023*</b>	<b>1</b>						
<b>Epävarmuus</b>	<b>- 0,035*</b>	<b>0,159*</b>	<b>1</b>					
<b>Urapaineet</b>	<b>- 0,052*</b>	<b>0,305*</b>	<b>0,263*</b>	<b>1</b>				
<b>Autonomia</b>	<b>0,186*</b>	<b>- 0,078*</b>	<b>- 0,131*</b>	<b>- 0,034*</b>	<b>1</b>			
<b>Keh.mahd.</b>	<b>0,232*</b>	<b>0,054*</b>	<b>- 0,97*</b>	<b>- 0,007</b>	<b>0,575*</b>	<b>1</b>		
<b>Sos.tuki</b>	<b>0,212*</b>	<b>- 0,169*</b>	<b>- 0,180*</b>	<b>- 0,206*</b>	<b>0,129*</b>	<b>0,115*</b>	<b>1</b>	
<b>Ilmapiiri</b>	<b>0,220*</b>	<b>- 0,155*</b>	<b>- 0,203*</b>	<b>- 0,187*</b>	<b>0,215*</b>	<b>0,197*</b>	<b>0,429*</b>	<b>1</b>

\* < 0.05 eli korrelaatio vähintään tilastollisesti melkein merkitsevä

## Lähteet

- Aycan, Z. & Eskin, M. (2005). Relative Contributions of Childcare, Spousal Support and Organizational Support in Reducing Work–family Conflict for Men and Women: The Case of Turkey. *Sex Roles*, Vol. 53, No. 7/8, 453–471.
- Barnett, R. & Hyde, J (2001) Men, Women, Work and Family. An Expansionist Theory. *American Psychologist* 56, 781–796.
- Butler, A & Grzywacz, J & Bass, B & Linney, K (2005) Extending the Demands-Control Model: A Daily Diary Study of Job Characteristics, Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78, 155–169
- Carlson, D & Kacmar, M & Wayne, J & Grzywacz, J (2006) Measuring the Positive Side of the Work–Family Interface. Development and Validation of a Work–Family Enrichment Scale. *Journal of Vocational Behavior* 68: 131–164
- Carlson, D & Perrewé, P (1999) The Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work–Family Conflict. *Journal of Management*. 25, 513–540.
- Crompton, R & Lyonette, C (2006) Work–Life ‘Balance’ in Europe. *Acta Sociologica* 49, 379–393.
- Demerouti, E & Geurts, S & Kompier, M (2004) Positive and Negative Work-Home Interaction: Prevalence and Correlates. *Equal Opportunities International*.23:1/2.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178–199.
- Greenhouse, J & Powell, G (2006) When Work and Family are Allies: A Theory of Work–Family Enrichment. *Academy of Management Review* 31, 72–92.
- Grzywacz, J & Carlson, D & Kacmar, M & Wayne, J (2007) A Multi-level Perspective on the Synergies between Work and Family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80, 559–547.
- Grzywacz, J & Marks, N (2000) Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 111–126.

Hanson, G & Hammer, L & Colton, C (2006) Development and Validation of a Multidimensional Scale of Perceived Work-family Positive Spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*. 11, 249–265.

Hill, J (2005) Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-family Stressors and Support. *Journal of Family Issues* 26, 793–819

Kinnunen, U & Feldt, T & Geurts, S & Pulkkinen, L (2006) Types of Work-Family Interface: Well-being Correlates of Negative and Positive Spillover Between Work and Family. *Scandinavian Journal of Psychology* 47, 149–162.

Korvajärvi, P (2004) Tietotekniikan lumoama ja sukupuolen rajoittama palvelutyö. Teoksessa Lavikka, R (toim.) *Sopeudu ja vaikuta. Työn tietoistuminen ja sukupuolen pysyvyys*. Tampereen yliopistopaino Juvenes Oy. Tampere.

Nummenmaa, L (2006) *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki. Tammi.

Parasuraman, S. & Greenhaus, J. H. (2002). Toward Reducing Some Critical Gaps in Work–Family Research. *Human Resource Management Review*, 12, 299–312.

Perrewé, Pamela & Carlson, Dawn (2002) Do Men and Women Benefit from Social Support Equally? Results from a Field Examination within the Work and Family Context. Teoksessa: Nelson, D & Burke, R (toim.) *Gender, Workstress and Health*. Washington DC. American Psychological Association

Rantanen, J (2008) Work-Family Interface and Psychological Well-being. A Personality and Longitudinal Perspective. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 346.

Ruderman, M & Ohlott, N & Panzer, K & King S (2002) Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. *Academy of Management Journal*, 45, 369–386.

Siebert, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39, 567–578.

Scherer, S & Steiber, N (2007) Work and Family in Conflict? The Impact of Work Demands on Family Life. In: Gallie, D (ed.) *Employment Regimes and The Quality of Work*. New York. Oxford University Press.

Tammelin, M (2009) Working Time and Family Time: Experiences of the Work and Family Interface among Dual-Earning Couples in Finland. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 355.



Thomas, N. and Ganster, D. (1995), Impact of Family Supportive Work Variables on Work Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology* 80, 6–15.

Voydanoff, P (2002) Linkages between the Work–Family Interface and Work, Family and Individual Outcomes. *Journal of Family Issues* 23, 138–164.

Voydanoff, P (2004) The Effects of Work Demands and Resources on Work-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family* 66, 398–412.

Välimäki, S & Lämsä, A-M & Hiillos, M (2008) Millainen mies on menestyvän naisen takana? University of Jyväskylä. School of Business and Economics. Working papers 351.

Wayne, J & Grzywacz, J & Carlson, D & Kacmar, M (2007) Work-Family facilitation: A Theoretical Explanation and Model of Primary Antecedents and Consequences. *Human Resource Management Review* 17, 63–76

## **What explains differences in the perceived well-being of part-time workers?**

**Riikka Lähti**

Oslo University College / University of Tampere, Department of Social Sciences



### **Introduction**

Part-time work is a growing phenomenon in the labour markets in Finland as elsewhere in the world. According to Eurostat statistics for the year 2007, 14 percent of the labour force in Finland was working part-time (less than 30 hours weekly). Part-time workers' share of the total labour force in Finland is slightly under the European average (18% of the labour force) and significantly under other Nordic countries, where around every fourth employee is working part-time. (Eurostat 2009, my own calculations.) The division of part-time work is similar in Finland as in the rest of the world: part-time workers are usually women, younger workers (students) and older workers (part-time pensioners).

Concern over the well-being of workers is often present in the Finnish political, public and academic discussion about and around working life. The public image of Finnish working life has been negative at least since the 1990s depression (Julkunen 2008, 9), and it is not difficult to find examples for this (see e.g. Siltala 2007; Korhonen et al. 2009). Also in an international context, Finland can be found as an example for insecure working conditions (Fevre 2007) and low work satisfaction (*Aftenposten* 18.10.2009).

In this context of the (paradoxically) worsening working life, especially the so-called non-standard work arrangements (roughly defined as work arrangements differing from full-time salary work) have been found to entail risks for worker well-being. The definitions for non-standard work vary, but in many cases, part-time work is categorised in this group. This makes part-time workers in Finland an interesting group for studying the well-being of workers.

One possible approach for studying worker well-being is the *quality of work* framework (QoW). In this paper, I will use the framework introduced by Dahl et al. (2009). The framework for measuring QoW, presented in Table 1, draws upon their review on studies made by Francis Green, Duncan Gallie and Arne Kalleberg and Stephen Vaisey, for example.

Table 1. Quality of work: An operationalisation (Dahl et al. 2009, 12)

Job itself	Skills	Work intensity	Autonomy and control
Job rewards	Pay and fringe benefits	Intrinsic rewards	
Labour market	Work security: having a job or not		

The QoW framework has three levels and six dimensions. The first level describes the strength of the employee's connection to the labour market, the perceived work security or insecurity. On the second level, two dimensions of job rewards are identified: pay and fringe benefits and intrinsic job rewards. On the third level, dimensions of the job itself are described in skills, work intensity and autonomy and control. (Dahl et al. 2009, 12.) How these dimensions are measured is another question: Dahl et al. (ibid., 9, 19) note that although QoW as a concept has existed for a while, it lacks a clear measurement index.

Almost two decades ago, Feldman (1990) provided a typology for part-time work, and to a certain extent his remarks can still be acknowledged. Typologies of part-time work range from type of working contract (e.g. open-ended, temporary, agency-hired) to motivation or *volition* to work part-time (voluntary and involuntary part-time workers). The typology shows that part-time work is often heterogeneous in nature. Hence, also its well-being consequences can be varying for different groups in different work arrangements. This study investigates factors explaining differences in the perceived well-being of part-time workers in Finland. In this study I ask:

*Measured through the quality of work framework, are there well-being differences between part-time workers and, if so, what explains these differences?*

## Data and Methods

Data used for the analysis is the most recent Finnish Quality of Work Life Survey (QWLS), carried out by Statistics Finland in the spring 2008. QWLS is a representative survey describing the physical, mental and social work environments of employees in Finland. The extensive personal interview surveys have been conducted altogether six times: in 1977, 1984, 1990, 1997, 2003 and 2008. The response rate of the 2008 survey was 68 percent. (Lehto & Sutela 2008; Statistics Finland 2009.) This resulted in 4,392 respondents, of which 468 were part-time workers.

I am interested in the relationship between different socio-economic and work-related factors and the perceived quality of work of part-time workers. A suitable method for data analysis is Multiple Classification Analysis (MCA). MCA can be

defined as a form of multiple regression (Fandrem et. al 2008, 97) or analysis of variance (Jokivuori & Hietala 2007, 158). It shows the relationship between a series of categorical predictor variables and a dependent variable on an ordinal scale. The independent variables do not need to be dummy variables, as MCA gives the correlation between every predictor and the dependent variable, both with and without controlling for other predictors. In addition, MCA displays the eta and beta coefficients, indicating the relationship between the categorical predictors and the dependent variable.

As a method, MCA can be regarded as a more robust method than multiple regression analysis and thus not highly sensitive to irregularities in the data. (Ibid.) The robust nature of the method was also one of the reasons for choosing MCA as the analysis method for this paper. I am interested in the relationship between different socio-economic (gender, age, educational background) and work-related factors (position at work, duration of working contract or contract type, volition) and perceived quality of part-time work, and for this purpose MCA is a valid method for data analysis. The structure of the analysis, together with the variables used, is presented in Table 2 (translation of the survey questions: RL).

Table 2. Structure of the analysis.

<b>Independent variables</b>	Gender: male/female Age: 15–24, 25–34, 35–44, 45–54, 55–64 Education: basic/upper secondary/tertiary Position: upper white-collar/lower white-collar/blue-collar Contract type: open-ended/temporary Volition: voluntary/involuntary		
<b>Dependent variables</b>	Skills: B40 In your current workplace, are your possibilities for self-development Good Average Poor?	Work intensity: counted from variables B31A–B31T describing (negative) work intensity ( $\alpha=0,885$ )	Autonomy and control: counted from variables B27A–H describing possibilities to affect work contents ( $\alpha=0,812$ )
	Pay and fringe benefits: B38 How fair is your salary if you compare it to salaries paid in other occupations? Is your salary Significantly higher than it should be Somewhat higher than it should be Just Somewhat lower than it should be Significantly lower than it should be?	Intrinsic rewards: F6 Do you consider your current work Very significant Somewhat significant Not specifically significant Not significant at all?	
	Work (in)security: Counted from variables B16B–D: Does your work include any of the following insecurity factors: lay-off, dismissal, unemployment? ( $\alpha=0,782$ )		

## Results and discussion

The six separate MCA analyses performed are presented in Appendix 1. Table 3 summarises the significant results of the study, indicating which factors influence most the perceived quality of work in each dimension.

Table 3. Summary of the results of the analysis

Skills Model R <sup>2</sup> =.110*** Position***	Work intensity Model R <sup>2</sup> =.114*** Gender*** Contract type***	Autonomy and control Model R <sup>2</sup> =.046 Position**
Pay and fringe benefits Model R <sup>2</sup> =.103*** Age group*** Position**	Intrinsic rewards Model R <sup>2</sup> =.143*** Age group*** Contract type**	
Work security: having a job or not Model R <sup>2</sup> =.056**		

The main results presented in Table 3 can be interpreted as follows. For perceived work security, the MCA model showed statistical significance. None of the independent variables was however significant for the model. The dimension of autonomy and control did not get any statistical significance in the analysis.

For pay and fringe benefits, the most important explanatory factor was *age*. The youngest part-timers were most satisfied with their pay (having a group average closest to the answer 3, “Just”), whereas the 35–44- and 55–64-year olds were most dissatisfied with theirs. Age played a significant role also in explaining variation in the QoW dimension of intrinsic rewards. Here, the youngest workers evaluated their current work as the least significant of all groups. The oldest age group on the contrary showed most work commitment in this sense. One possible interpretation is that many of the youngest part-time workers gain income also from other sources, such as student loans or parents (if still living at home) and do not depend on the income that part-time work is providing. When it comes to the intrinsic rewards, young part-time workers might work “just for the salary”, prioritising other aspects of life (studies, leisure).

Another significant socio-economic background variable was *gender*. For the perceived work intensity, men seemed to feel significantly less time pressure. Female-dominated part-time positions can be found in the health care and service sector, where time pressure is usually very high. For the QoW dimension of work intensity, the work *contract type* showed also to be significant. Somewhat surprisingly, part-timers working on a temporary contract were less affected by time pressure. Contract type had influence also on the dimension of intrinsic rewards,

where temporary part-time workers (surprisingly again) showed more commitment than workers on an open-ended contract.

Part-time worker's *position* was the background variable playing a significant role in three dimensions of QoW: pay and fringe benefits, skills and autonomy and control (here the model was not significant, however). For the skills dimension, blue-collar workers' perceived possibilities for self-development were the poorest. This finding goes in line with previous research (e.g. Dahl et al. 2009, 20). The two background variables not having any significant effect on any of the QoW dimensions were part-time workers' educational background and volition for working part-time.

Apart from the dimension of autonomy and control, all models were statistically significant. The five statistically significant models have a relatively high explanatory degree, explaining from 5,6 to even 14,3 percent of the variation. This indicates that the quality of work framework can be applied to an employee survey data such as the Finnish QWLS. As this survey data has numerous other purposes, the measurement indexes for the QoW framework might however not be optimal. Especially the measurement for the dimension of pay and fringe benefits ("How fair is your salary") can be questioned.

Part-time workers' well-being differences can according to this study be explained through both socio-economic and work-related variables. Different combinations of gender, age, worker position and contract type were the significant independent variables. There is a need to distinguish the heterogeneous nature of part-time work and workers further, as many of the differences on the QoW dimensions could be traced back to different worker backgrounds, occupations and working environments.

## References

*Aftenposten* 18.10.2009: Hyggen rår på jobben. (Happiness rules at work.) Article.

Dahl, Sverre-Åge, Nesheim, Torstein & Karen M. Olsen (2009): *Quality of Work. Concept and Measurement*. REC-WP 05/2009. Working papers on the reconciliation of work and welfare in Europe. Downloaded from [http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwoweputdiac/working\\_papers](http://www.socialpolicy.ed.ac.uk/recwoweputdiac/working_papers)

Eurostat (2009): *Labour force survey series*, downloaded from [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database)

Fandrem, Hildegunn, Sam, David L. & Erling Roland (2009): Depressive symptoms among native and immigrant adolescents in Norway: the role of gender and urbanisation. *Social Indicators Research* 92(2009). 91–109.

Feldman, Daniel C. (1990): Reconceptualizing the Nature and Consequences of Part-Time Work. *Academy of Management Review* 15(1). 103–112.

Fevre, Ralph (2007): Employment insecurity and social theory: the power of nightmares. *Work, Employment & Society* 21(3). 517–535.

Jokivuori, Pertti & Risto Hietala (2007): *Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. (Quantitative stories. Using and interpreting multiple variable methodology.)* Helsinki: WSOY.

Julkunen, Raija (2008): *Työn uusi järjestys. (The new order of work.)* Tampere: Vastapaino.

Kauhanen, Merja (2008): Part-Time Work and Involuntary Part-Time Work in the Private Service Sector in Finland. *Economic and Industrial Democracy* 29(2). 217–248.

Korhonen, Anna-Leena, Peltokoski, Jukka & Saukkonen Miika (2009): *Paskaduunista barrikadeille. Prekariaatin julistus. (From crap jobs to barricades. The declaration of the precariat.)* Helsinki: Like.

Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2004): *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. (Threats and Opportunities. Results from the Finnish Quality of Life Survey 1977–2003.)* Helsinki: Tilastokeskus.

Siltala, Juha (2007): *Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. (Short history of the worsening working life.)* 2<sup>nd</sup> edition. Helsinki: Otava.

Statistics Finland (2009): Quality of Work Life Survey. Read 22.10.2009 at [http://stat.fi/meta/til/tyoolot\\_en.html](http://stat.fi/meta/til/tyoolot_en.html)



Appendix 1. MCA analyses of six QoW dimensions according to gender, age group, education, position, contract type and volition

### Autonomy and control

Categories	N	Unadjusted		Adjusted	
		Deviation	Eta	Deviation	Beta
Gender			.031		.001
Male	102	0,04		0,00	
Female	363	-0,01		0,00	
Age group			.076		.055
15–24	104	-0,06		-0,02	
25–34	86	0,06		0,05	
35–44	91	0,05		0,03	
45–54	67	-0,03		-0,05	
55–64	117	-0,01		-0,01	
Education			.105		.027
Basic	101	-0,08		-0,02	
Upper secondary	226	-0,02		0,00	
Tertiary	138	0,10		0,02	
Position			.200		.193**
Upper white-collar	75	0,28		0,27	
Lower white-collar	269	-0,04		-0,04	
Blue-collar worker	121	-0,09		-0,08	
Contract type			.011		.010
Open-ended	365	0,00		0,00	
Temporary	100	0,01		-0,01	
Volition			.028		.046
Involuntary	125	0,03		0,05	
Voluntary	340	-0,01		-0,02	

N = 465

Grand Mean = 2,27

R<sup>2</sup> = .046

## Work intensity

Categories	N	Unadjusted		Adjusted	
		Deviation	Eta	Deviation	Beta
Gender			.179		.170***
Male	101	-0,21		-0,20	
Female	363	0,06		0,06	
Age group			.098		.063
15–24	104	-0,06		0,00	
25–34	86	-0,05		-0,01	
35–44	91	0,11		0,05	
45–54	67	0,04		0,04	
55–64	117	-0,02		-0,06	
Education			.199		.126
Basic	101	-0,14		-0,09	
Upper secondary	226	-0,05		-0,03	
Tertiary	138	0,18		0,11	
Position			.134		.084
Upper white-collar	75	0,11		0,10	
Lower white-collar	269	0,03		0,00	
Blue-collar worker	121	-0,13		-0,07	
Contract type			.195		.167***
Open-ended	365	0,06		0,05	
Temporary	100	-0,23		-0,20	
Volition			.129		.084
Involuntary	125	-0,13		-0,09	
Voluntary	340	0,05		0,03	

N = 464

Grand Mean = 2,09

R<sup>2</sup> = .114\*\*\*

## Pay and fringe benefits

Categories	N	Unadjusted		Adjusted	
		Deviation	Eta	Deviation	Beta
Gender			.083		.055
Male	102	0,14		0,09	
Female	363	-0,04		-0,03	
Age group			.237		.246***
15–24	104	0,32		0,32	
25–34	86	0,09		0,09	
35–44	91	-0,20		-0,20	
45–54	67	0,01		0,04	
55–64	117	-0,20		-0,22	
Education			.060		.064
Basic	101	-0,05		-0,08	
Upper secondary	226	0,05		0,05	
Tertiary	138	-0,05		-0,03	
Position			.145		.159**
Upper white-collar	75	0,29		0,31	
Lower white-collar	269	-0,05		-0,06	
Blue-collar worker	121	-0,07		-0,05	
Contract type			.092		.051
Open-ended	365	-0,04		-0,02	
Temporary	100	0,15		0,08	
Volition			.089		.098
Involuntary	125	-0,13		-0,14	
Voluntary	340	0,05		0,05	

N = 465

Grand Mean = 2,25

R<sup>2</sup> = .103\*\*\*

## Intrinsic rewards

Categories	N	Unadjusted		Adjusted	
		Deviation	Eta	Deviation	Beta
Gender			.034		.042
Male	102	-0,04		-0,05	
Female	363	0,01		0,02	
Age group			.285		.293***
15–24	104	-0,33		-0,31	
25–34	86	-0,07		-0,11	
35–44	91	0,11		0,07	
45–54	67	0,18		0,14	
55–64	117	0,16		0,22	
Education			.174		.066
Basic	101	-0,10		-0,01	
Upper secondary	226	-0,06		-0,04	
Tertiary	138	0,18		0,07	
Position			.181		.147
Upper white-collar	75	0,22		0,14	
Lower white-collar	269	0,02		0,03	
Blue-collar worker	121	-0,17		-0,16	
Contract type			.107		.150**
Open-ended	365	-0,04		-0,05	
Temporary	100	0,14		0,19	
Volition			.097		.075
Involuntary	125	0,11		0,08	
Voluntary	340	-0,04		-0,03	

N = 465

Grand Mean = 3,21

R<sup>2</sup> = .143\*\*\*

## Work (in)security

Categories	N	Unadjusted		Adjusted	
		Deviation	Eta	Deviation	Beta
Gender			.026		.048
Male	102	0,02		0,03	
Female	360	0,00		-0,01	
Age group			.122		.110
15–24	104	0,05		0,05	
25–34	85	-0,07		-0,04	
35–44	91	0,04		0,03	
45–54	65	-0,04		-0,02	
55–64	117	0,00		-0,03	
Education			.141		.133
Basic	100	0,06		0,06	
Upper secondary	225	-0,05		-0,04	
Tertiary	137	0,03		0,03	
Position			.028		.042
Upper white-collar	75	0,00		-0,01	
Lower white-collar	267	0,01		0,01	
Blue-collar worker	120	-0,02		-0,02	
Contract type			.119		.111
Open-ended	363	0,02		0,02	
Temporary	99	-0,08		-0,07	
Volition			.124		.079
Involuntary	122	-0,07		-0,04	
Voluntary	340	0,03		0,02	

N = 462

Grand Mean = 1,87

R<sup>2</sup> = .056\*\*

## Skills

Categories	N	Unadjusted		Adjusted	
		Deviation	Eta	Deviation	Beta
Gender			.096		.071
Male	102	0,14		0,10	
Female	363	-0,04		-0,03	
Age group			.052		.039
15–24	104	-0,01		-0,02	
25–34	86	-0,02		0,01	
35–44	91	0,04		0,02	
45–54	67	-0,08		-0,06	
55–64	117	0,04		0,03	
Education			.161		.135
Basic	101	0,06		0,18	
Upper secondary	226	-0,12		-0,09	
Tertiary	138	0,15		0,01	
Position			.284		.285***
Upper white-collar	75	0,44		0,41	
Lower white-collar	269	-0,01		0,01	
Blue-collar worker	121	-0,25		-0,28	
Contract type			.044		.039
Open-ended	365	-0,02		-0,02	
Temporary	100	0,06		0,06	
Volition			.088		.066
Involuntary	125	-0,11		-0,08	
Voluntary	340	0,04		0,03	

N = 465

Grand Mean = 2,14

R<sup>2</sup> = .110\*\*\*

## **Työn laatu Suomessa — pitkittäistarkastelu**

**Ilkka Virmasalo & Timo Anttila & Armi Hartikainen & Jouko Nätti**

Jyväskylän yliopisto



Työelämän laadusta on keskusteltu paljon viime vuosina. Nämä keskustelut, samoin kuin työelämän tilaa kuvaavat aikasarja-aineistot, tuovat esiin hämmäntäviä paradokseja. Keskimäärin työ tarjoaa paremman toimeentulon ja mahdollistaa omien taitojen ja osaamisen käytön aiempaa laajemmin. Työ palkitsee tekijäänsä – sanotaan. Toisesta näkökulmasta katsottuna työelämä on muuttunut huonommaksi. On esitetty, että työn palkitsevuuden ja työn vaatimusten suhde on muuttunut työntekijän kannalta epäedullisemmaksi (esim. Siltala, Julkunen ja Sennett).

Laajojen survey-tutkimuksiin perustuvien eurooppalaisten vertailujen mukaan Suomen työolosuhteiden voidaan katsoa olevan kansainvälisesti verraten hyvällä tasolla. Suomen ja muiden Pohjoismaiden on havaittu eroavan työtehtävien laadussa sekä työntekijöiden koulutus- ja osallistumismahdollisuuksissa edukseen (Gallie 2003, Green 2006). Yleisessä ajallisessa tarkastelussa Tilastokeskuksen työolotutkimukset ja Työministeriön työolobarometrit kertovat, että työelämän laadussa ei ole kokonaisuutena tapahtunut suuria muutoksia suuntaan eikä toiseen.

*Työelämän laatu ja laadun arviointi* -projektin eräänä tavoitteena on työolotutkimuksista muodostetun pitkittäisaineiston (1977–2008) avulla paneutua työn/työelämän laadun ulottuvuuksiin ja niiden trendeihin viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Analyysin lähtökohtana ovat Francis Greenin (2006) esittämät työn laadun aspektit: mahdollisuus omien taitojen (*skills*) hyödyntämiseen ja kehittymiseen, työn vaativuus (*effort*), työn vapausasteet (*discretion*), palkka (*pay*), turvallisuus (*security*) ja työtyytyväisyys (*job satisfaction*).

Tämä esitys tarkastelee alustavasti miten nämä eri aspektit operationalisoituvat työolotutkimuksen laajasta muuttujavalikoimasta sekä millaisia yhteyksiä laadun eri aspekteilla on tarkastelun taustaksi valittuihin sosioekonomiseen asemaan ja sukupuoleen. Käytössä oli periaatteessa työolotutkimukset koko niiden historian ajalta, siis vuodesta 1977, mutta käyttökelpoista dataa kohtuullisella vaivalla aineistosta sai yleensä joko vuodesta 1984 tai 1990 alkaen. Tämä aikajänne riittää hyvin 1990-luvun laman sekä sen jälkeisen ajan muutosten tarkasteluun.

## **Taustatietoja sosioekonominen asema/sukupuoli-muuttujan takaa**

### *Työntekijämiehet:*

- $\frac{3}{4}$  teollisuudessa, osuus korkeimmillaan 79 % vuonna 1984, matalimmillaan 71 % vuonna 1997
- seuraavaksi eniten kuljetuksessa ja liikenteessä (13 %) ja palveluissa (8 %)
- 87 % yksityisellä sektorilla (vuodet 2003 ja 2008)

### *Työntekijänaiset:*

- Eniten palvelutyössä (osuus kasvanut, osuus jo yli puolet) ja teollisessa työssä (osuus laskenut reiluun neljännekseen)
- 68 % yksityisillä, 26 % kunnilla

### *Alemmat toimihenkilömiehet:*

- eniten luokassa ”tekninen, tieteellinen ja opetusala”, mutta osuus laskussa
- seuraavaksi eniten kaupallisella alalla (osuus lievässä kasvussa) ja hallinto- ja toimistoalalla
- 67 % yksityisillä, 18 % valtiolla, 15 % kunnilla

### *Alemman toimihenkilönaiset:*

- eniten ja kasvavassa määrin sosiaali- ja terveysalalla
- seuraavaksi eniten hallinto- ja toimistoalalla (vähenee) ja kaupallisella alalla (lisääntyy)
- 49 % yksityisillä, 42 % kunnilla

### *Ylemmät toimihenkilömiehet:*

- eniten, joskin taantuvasti, tekniikan, tieteen ja opetuksen alalla – hallinto- ja toimistotyön ala saavuttanutkin jo vuoden 2008 tiedoissa.
- Seuraavaksi eniten kaupan alalla
- 65 % yksityisillä, 19 % kunnilla, 16 % valtiolla

### *Ylemmät toimihenkilönaiset:*

- suurin mutta taantuva on tekniikan, tieteen ja opetuksen ala
- Seuraavaksi eniten ja kasvavalla osuudella hallinto- ja toimistotyössä – sosiaali- ja terveys alan osuus laskussa
- 43 % kunnilla (ainoa ryhmä, jossa yksit. ei suurin osuus), 41 % yksityisillä ja 16 % kunnilla



## Skill – mitä työ tarjoaa?

Työolotutkimusaineisto tarjoaa kohtuullisen hyvin perusmuuttujat työn vaatimien taitojen ja työssä kehittymismahdollisuuksien tarkasteluun: työnantajan tarjoamaan koulutukseen osallistumisesta sekä koetuista etenemismahdollisuuksista ja työn vaihtelevuudesta sai aikasarjan vuodesta 1984 alkaen ja tietokoneen/ATK:n käytöstä vuodesta 1990. Harmittavin puute aineistossa on työn ja koulutuksen vastaavuutta koskevan kysymyksen rajoittumine yhteen ajankohtaan (1997). Joitakin tämän teeman kannalta mielenkiintoisia muuttujia (esim. omaksumisvaatimusten lisääntyminen) on kysytty vain 2000-luvun kyselyissä.

Kokonaisuutena tarkasteltaessa *skill*-ulottuvuuden faktuaalisissa muuttujissa (koulutukseen osallistuminen ja ATK:n käyttö) on tapahtunut selkeä muutos juuri siihen suuntaan kuin on oletettavissa: työ vaatii nykyään useammin lisäkouluttautumista kaikissa ryhmissä ja yhä useammat ovat työssään tekemisissä tietoteknisten laitteiden kanssa. Nämä tiedollisia valmiuksia ja vaatimuksia kuvaavat tekijät niin ikään oletusten mukaisesti vaihtelevat ammattiaseman mukaan, joskaan ainakaan tarkastelussa käytetyn perinteisen sosioekonomisen aseman kolmijakoisen luokittelun (+ sukupuoli) mukaan, mitään kärjistyvää polarisaatioasetelmaa ei esiinny. ATK:n käytössä trendissä on selvä ammattiryhmien välinen eriaikaisuus – työntekijäammateissa tietotekniikka on yleistynyt työvälineenä selvästi toimihenkilöitä myöhemmin. Koulutukseen osallistumisessa ryhmien väliset erot ovat – etenkin vuodesta 1990 vuoteen 2008 – pienentyneet. Toimihenkilöt ja naiset osallistuvat edelleen enemmän koulutuksiin, mutta eniten on kasvanut työntekijöiden kouluttautuminen, joskin aineiston viimeisessä intervallissa, 2003–2008, työntekijänäisten suhteellinen asema on heikentynyt.

*Skill*-ulottuvuuksien kokemuksellisten osioiden (etenemismahdollisuudet ja työn vaihtelevuus) ajallisessa tarkastelussa on havaittavissa lievä polarisaatiotrendi. Tarkasteltaessa niiden vastaajien osuutta, jotka kokevat etenemismahdollisuutensa joko hyviksi tai kohtalaisiksi, voidaan havaita sekä miehissä että naisissa ylempien ja alemmien toimihenkilöiden välisen eron kasvaneen ylempien toimihenkilöiden hyväksi. Kokonaisuutena kuitenkin sukupuoli on etenkin toimihenkilöillä asemaa voimakkaampi selittäjä – miehet kokevat uranäkymänsä naisia myönteisempänä – ja tämä ero ei ole kasvanut ajallisesti.

Työn koetussa vaihtelevuudessa ei ole tapahtunut kovin suurta ajallista muutosta. Kokonaisuutena vaihtelevuuden kokemus on hieman lisääntynyt ja erot siinä kaventuneet. Vaihtelu liittyy lähinnä asemaan: etenkin ylempien toimihenkilöiden työ on ollut aina kokemuksellisesti vaihtelevaa. Etenkin viimeisen vuosikymmenen trendi on ollut sukupuolierojen tasoittuminen: mies- ja naistoimihenkilöiden välillä ei ero käytännössä enää ole ja työntekijäammateissakin naiset ovat lähentyneet miehiä.

## **Effort – mitä työ vaatii?**

Työn vaatimuksia kuvaavista muuttujista on tässä analysoitu koettu työpaine, työajat, työn koettu fyysinen ja henkinen rasitus, työtahdin kiristyminen ja työn kiireellisyys. Kiireeseen liittyviä kysymyksiä on työolotutkimuksessa runsaasti. Tässä analyysissä kiiremuuttujat on lajiteltu faktorianalyysin perusteella kolmeen ulottuvuuteen: ensimmäinen kuvaa lähinnä aikapulan vaikutusta jaksamiseen ja ilmapiiriin, toinen ajanhallintaan ja kolmas siihen, miten kiire vaikeuttaa työhön keskittymistä ja tehtävien suorittamista.

**Työpaineen kokeminen** (vähintään puolet työajasta) yleistynyt tarkastelujaksolla jonkin verran, joskaan ei enää viimeisessä intervallissa. Etenkin viimeisen ajankohdan perusteella sukupuolella on jopa asemaa voimakkaampi yhteys paineen kokemiseen: naiset kokevat kaikissa ryhmissä yleisemmin painetta kuin miehet. Erityisesti alemmien toimihenkilönaisten asema on heikentynyt tässä suhteessa. Ylempien toimihenkilöiden työpainekokemukset ovat olleet jopa laskussa 1990-luvulta saakka.

**Tehtyjen työtuntien keskiarvo** laski vuosina 1984–2003 tasaisesti, mutta ei enää sen jälkeen. Yleisesti ottaen miehet uhraavat suuremman osan ajastaan työteolle. Sukupuolen ja sosioekonomisen aseman vuorovaikutus työaikaan on vuosien mittaan muuttunut. Ensimmäinen selkeä käänne on tapahtunut jo vuosien 1984 ja 1990 välissä: aiemmin ylemmät toimihenkilöt tekivät muita lyhyempää työaika, mutta 1990-luvulle tultaessa tilanne on kääntynyt päinvastaiseksi. Vuonna 1990 aineistossa sosioekonomisten ryhmien väliset erot olivat hyvin pieniä ja erot olivatkin lähinnä sukupuolten välillä. Siitä eteenpäin erot sosioekonomisten ryhmien välillä ovat kasvaneet niin, että miehillä toimihenkilöryhmien välillä ei ole juuri eroa tehtyjen tuntien keskiarvoissa, mutta työntekijät lyhyempää viikkoa ja naisilla ylemmät toimihenkilöt tekevät selvästi pidempää työaika kuin alemmat toimihenkilöt ja työntekijät. **Pitkien – yli 40 tunnin – työviikkojen** tekeminen on tarkastelujaksolla jatkuvasti hieman yleistynyt (suurin lisäys vuodesta 1990 vuoteen 1997), mutta kovin yleistä se ei vielä ole. Joskin ylemmistä toimihenkilömiehistä reilu viidesosa tekee pitkää viikkoa. Pitkät työajat kasautuvat muutoinkin lähinnä miehille.

**Työn fyysisessä rasittavuudessa** ei juuri ole kokonaisuutena tapahtunut ajallista muutosta. Fyysinen raskaus liittyy ymmärrettävästi ja enenevissä määrin työntekijä-ammatteihin, mutta viimeisimpinä ajankohtina (2003 ja 2008) myös alemmista toimihenkilönaisista noin kolmannes on kokenut työnsä raskaaksi.

**Työn henkinen rasittavuus** on kokemuksellisesti yleisempää kuin fyysinen ja näyttää hiukan olevan yleistymässä. Henkisen rasituksen kokemukset noudattavat hyvin siististi sosioekonomisia ryhmyksiä sukupuolesta piittaamatta: eniten työ painaa henkisesti ylempiä toimihenkilöitä, vähiten työntekijöitä ja alemmat toimihenkilöt jäävät näiden väliin. Yleisestä lievästä kasvusta huolimatta ylempien toimihenkilöiden henkisen rasittavuuden kokemukset ovat vähentyneet viime vuosikymmeninä.

Työkiireen trendiä mittaavan ”**työtahti kiristynyt**” -muuttujan mukaan perusteella suomalaisesta työelämästä otettiin löysät pois jo 1990-luvulla, joskin vielä 2000-luvullakin yli puolet työntekijöistä on kokenut taakan lisääntyvän. Vuoteen 2003 saakka kiristymiskokemukset jäsentyivät kohtuullisen selvästi sosioekonomisen aseman mukaan, mutta viimeisessä otoksessa on tapahtunut sukupuolista eriytymistä niin, että sekä työntekijä- että alemmissa toimihenkilöammateissa naiset ovat kokeneet tahdin kiristymistä selvästi miehiä useammin.

**Kolmesta kiirefaktoreista** laajimman (10 osiota), **jaksamista ja ilmapiiriä** (lähinnä johdon toimintaa) kuvaavan, keskiarvot ovat alkuperäiselle nollassa kolmeen asteikolla palautettuna kaikkein pienimmät, eikä siinä ole käytännössä tapahtunut ajallista muutosta. Se ei myöskään erottele ryhmiä toisistaan (1997 ja 2003 otoksissa ylempien toimihenkilönaisien keskiarvo on hiukan muita korkeampi).

**Aikapulaa** kuvaavan faktorin (5 osiota, mukana myös työpaineen kokemisen yleisyys) mukaan kiireen määrä työpaikoilla olisi jopa vähentynyt kaikissa ryhmissä. Kokemuksen voimakkuus liittyy sekä asemaan (YTH > ATH > TT) että sukupuoleen (naisilla voimakkaampi).

Kolmannen, **työhön keskittymiseen liittyvän**, faktorin viidestä osiosta suurin osa oli vain 1997 aineostosta eteenpäin. Tässä faktorissa näkyy kaikkein selvimmin sosioekonomisen aseman vaikutus: työn keskeytyminen, liika informaatio tai liika kiire sen prosessointiin sekä aikapaineiden vaikutus työn tasoon, vaivaat toimihenkilöitä – etenkin ylempiä – sukupuoleen katsomatta. Ajallista muutosta ei tarkastelujaksolla (tässä siis vain 1997–2008) ollut ryhmien välillä tapahtunut, mutta yleinen hektisyys näyttää olleen hienoisessa laskussa myös tämän faktorin perusteella.

## **Autonomiata – vai pässit narussa?**

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhönsä on työolotutkimuksessa mitattu kohtuullisen hyvin jo parikymmentä vuotta. Seuraavassa tarkastellaan vaikutusmahdollisuuksia (pystyy vaikuttamaan paljon tai melko paljon) työtehtäviin, tehtävien suorittamisen järjestykseen, työtahtiin, menetelmiin ja työn jakamiseen tekijöiden kesken. Lisäksi on muodostettu summamuuttuja, jossa em. lisäksi on työtovereiden valintaan ja työn ajoitukseen liittyvät muuttujat. Yleiskuva käytetyillä muuttujilla ja luokitteluilla on, ettei autonomia työssä ole juuri ainakaan lisääntynyt. Toinen summamuuttuja kuvaa palkansaajien osallisuutta työprosessissa työn suunnitteluun osallistumisen, omien ideoiden soveltamisen mahdollisuuden ja työ tuloksellisuuden näkemisen kautta.

**Työtehtäviinsä** pystyy mielestään vaikuttamaan alle puolet vastaajista. Työntekijäammateissa autonomian aste on tällä – niin kuin kaikilla muillakin – mittarilla pienin, eikä liity sukupuoleen. Toimihenkilöammateissa miehillä on sen sijaan paremmat mahdollisuudet vaikuttaa tehtäviinsä, mutta ero naisiin on pienenemässä.

**Työjärjestykseen** vaikuttamisen mahdollisuus saannut loivasti edestakaisin ja ryhmien välillä ei juuri muutosta. Kaikkina ajankohtina, kaikista vastaajista hieman alle 70 % kokee voivansa vaikuttaa tehtävien suoritusjärjestykseen. Toimihenkilöissä miehillä on tälläkin ulottuvuudella suurempi autonomia.

**Työtahtiin vaikuttamisen** mahdollisuudet ovat laskussa (1990: 64 % → 2008: 56 %). Mitään selkeää polarisaatiotrendiä ei tästäkään voi osoittaa, mutta yleisesti ottaen miehisissä ammateissa, tasosta riippumatta, pakkotahtisuus on ainakin kokeuksellisesti harvinaisempaa. Viimeisessä intervallissa alemmat toimihenkilömiehet ovat hieman yllättäen kiilanneet ylempien ohi tällä mittarilla.

**Työmenetelmiin vaikuttamisessa** ei ole kokonaisuutena muutosta juurikaan (konsistentisti n. 65 %). Aseman ja sukupuolen vuorovaikutus on kuitenkin muuttunut niin, että siinä missä ylemmissä toimihenkilöissä sukupuoliero on käytännössä hävinnyt, työntekijöissä se on revähtänyt miesten autonomian hyväksi. Alemmilla toimihenkilöillä sukupuoli ero on ollut koko ajan suuri miesten hyväksi.

**Työn jakamiseen** työntekijöiden kesken osallistuu nyt hieman useammat kuin pari vuosikymmentä sitten (1990: 28 % → 2008: 32 %). Ryhmien välillä tilanne on tutun kuuloinen: työntekijöillä vähän valtaa ja toimihenkilöistä miehillä enemmän.

**Summamuuttujalla** (joka siis mm. yhdistää edellä tarkastellut ulottuvuudet keskiarvotarkasteluna) tarkasteltaessa autonomian taso hieman laskenut. Yleiskuva vastaa melko hyvin eri osioista saatua kuvaa: toimihenkilömiehillä ja ylemmillä toimihenkilönaisilla autonomian taso on korkea. Työntekijänaisten ja –miesten ero keskiarvotarkastelussa on hieman yllättävä.

**Osallisuutta** kuvaava summamuuttuja on pitkällä aikavälillä pysynyt samalla tasolla. Ryhmien välisissä eroissa ei ole myöskään tapahtunut muutoksia. Osallisuus liittyy autonomiaa selkeämmin sosioekonomiseen asemaan, eikä juurikaan sukupuoleen.

## **Palkka – halvalla ei saa hyvää?**

Työoloaineistosta ei saa hyvää ajallisen tarkastelun mahdollistavaa tulotietoa (ainakaan kohtuullisella vaivalla). *Pay*-dimensiota onkin tässä kuvattu Tilastokeskuksen *StatFin*-palvelun kautta saadulla sosioekonomisten ryhmien välistä suhteellista eroa kuvaavalla indikaattorilla, jossa ei ole sukupuolierottelua mukana, sekä työolotutkimuksesta löytyvällä, hiukan ylimalkaisella, tulojen kokemuksellista oikeudenmukaisuutta verrattuna muihin ammatteihin kuvaavalla kysymyksellä.

**Suhteellinen sosioekonomisten ryhmien välinen palkkaero** kertoo yleisesti tiedossa olleesta eriarvoistumisen trendistä. Ylempien toimihenkilöiden palkat ovat nousseet suhteessa muihin ryhmiin.

**Oman palkan oikeudenmukaisuuden suhteessa muihin ammatteihin** arvioivat naiset kaikissa ryhmissä miehiä useammin liian pieneksi. Erityisen epäoikeuden-

mukaiseksi tulonjaon kokevat alemmat toimihenkilönaiset (2008: 67 %). Parhaiten tienaavista ylemmistä toimihenkilömiehistä epäoikeudenmukaisuutta kokevien osuus on huomattavan pieni (2008: 37 %).

Myös **mielestään liikaa muihin verrattuna ansaitsevia** löytyy kaikista ryhmistä, mutta kokonaisuutena vain muutamia prosentteja palkansaajista. Vähiten näitä on naisissa, etenkin toimihenkilöissä.

## **Riskit ja turvallisuus – pelko työssä ja työn menettämisestä**

Tähän ulottuvuuteen kuuluvat sekä työn epävarmuuteen, että työsuojeluun liittyvät tekijät. Tässä on tarkasteltu työn epävarmuutta työttömyyskuukausien (viimeiset viisi vuotta), työsuhteen pysyvyyttä (määräaikaisten osuus) ja koetun työn vähenemisen uhan (summamuuttuja lomautuksen irtisanomisen ja työttömyyden peloista). Työsuojelullisia tekijöitä ovat työtapaturmat (onko kokenut vuoden sisällä), fyysisen ja henkisen väkivallan kokeminen työpaikalla sekä erilaisista vaarakokemuksista (tapaturma, väkivalta, kemialliset aineet, sairaudet, mielenterveys, tapaturman aiheuttaminen ja omaisuuden turmeleminen) muodostettu summamuuttuja.

Työn epävarmuuden mittareista **työttömyyskuukausien määrä** kertoo lähinnä yleisistä suhdanteista, mutta ryhmiinkin liittyy joitakin havaintoja. Ainakin 1990-luvun laman aikana sukupuolten ilmeni sukupuolten eriaikaisuutta: naisammatit reagoivat suhdanteisiin hitaammin, eli työttömyys nousi miehiä myöhemmin ja toisaalta palautuminen kesti kauemmin. Yleisesti ottaen korkeammassa asemassa olevat ovat ainakin työttömyyskuukausilla mitattuna vakaammin työllistyneitä.

**Määräaikaisten osuus** on ollut laskussa 1990-luvun lopulta lähtien. Määräaikaisuus on selkeästi sukupuoleen liittyvä ilmiö, mikä näkyy selkeimmin ylemmissä toimihenkilöissä, joista naisilla on jatkuvasti ollut yli kaksinkertainen riski olla määräaikaisessa työsuhteessa. 2000-luvulla työntekijämiehet ovat onnistuneet parhaiten vakiinnuttamaan työsuhteensa.

**Työttömyyden/työnvähenemisen uhan kokemista** kuvaava summamuuttuja näyttää ymmärrettävän kasvun laman aikana. Vaikka 2000-luvulla uhat ovat lieventyneet työttömyyden laskun myötä, ei luottamus ole palautunut 1990-luvun alun tasolle. Uhan kokeminen on työntekijäammateissa yleisempää, mutta erot ovat pienentyneet.

Työkyvyttömyyttä aiheuttaneiden **työtapaturmien määrä** on ollut laskussa koko tarkastelujakson, eli työturvallisuus on yleisesti parantunut. Ainoastaan työntekijä-naisilla on viimeisessä intervallissa selvä lisäys tapaturmien määrässä. Suurin tapaturmariski on kuitenkin aina ollut työntekijämiehillä.

Karulla tavalla ehkä selkein työn laatuun liittyvä polarisaatiokehitys näkyy **työpaikalla koettua fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa** kuvaavassa muuttujassa. Etenkin naisaloilla väkivallattomien työpaikkojen osuus on laskenut selvästi koko

tarkastelujakson ajan. Erityisen huono tilanne on alemmilla toimihenkilönaisilla, joista vuonna 2008 jo kolmannes oli kokenut fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa työpaikallaan – ero kaikkiin muihin ryhmiin on selkeä ja kasvussa.

**Henkisen väkivallan tai uhan kokemukset** ovat niin ikään yleistyneet (tietoa on tosin vain vuodesta 1997→). Vuonna 2008 jo lähes puolet palkansaajista oli kokenut henkistä väkivaltaa. Ilmiössä on myös havaittavissa sukupuolista polarisoitumista, eli kokemusten kasautumista naisille kaikissa sosioekonomisissa ryhmissä.

Erilaisten **vaarakokemusten summamuuttujan** perusteella viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana ei ole tapahtunut kovin suurta muutosta yleislinjassa tai ryhmien välisissä suhteissa, joskin työntekijänaisten indikaattori nousi muita enemmän välillä 2003–2008.

## **Työtyytyväisyys – suomalaisten vahvuusalue**

Työtyytyväisyyttä kysytään työolotutkimuksessa suoralla kysymyksellä, jonka hajonta on perinteisesti ollut olematon – työhön on oltu käsittämättömän tyytyväisiä. Tämän vuoksi vuoden 2008 kyselyyn oli lisätty neutraali vastausvaihtoehto, mikä vaikeuttaa osaltaan pitkittäisen analyysin tekemistä. Kysymys on tässä käsitelty luokittelemalla palkansaajat erittäin tyytyväisiin (äärimmäinen vaihtoehto) ja tyytymättömiin (erittäin tai melko tyytymättömät). Tämän lisäksi työtyytyväisyyttä on haarukoitu ns. ”lotto-kysymyksellä”, eli jatkaisiko vastaaja työssään, jos voittaisi merkittävän summan rahaa.

**Yleisestä työtyytyväisyydestä** on siis vaikea sanoa kovin voimakkaita näkemyksiä kysymyksen ominaisuuksien vuoksi. Erittäin tyytyväisiä ovat kuitenkin useimmin ylemmät toimihenkilöt ja harvemmin työntekijä miehet. Ryhmien väliset suhteet vaihdelleet jonkin verran, mutta yleistä trendiä ei voi osoittaa. Työhönsä tyytymättömiä on kaikkiaan marginaalisen vähän (5 % luokkaa koko tarkastelujakson) ja ryhmien väliset erot vaatimattomia, joskin työntekijäammateissa etenkin miehet erottuvat hieman useammin tyytymättöminä.

**”Lotto-kysymyksen”** perusteella työn merkitys ei ole enää ehkä niin itseisarvoinen ihmisille kuin vielä 1980-luvulla – sitä, johtuuko se työn ja sen laadun muutoksista vai yleisemmistä yhteiskunnallisista virtauksista, on vaikeampi sanoa. Jos muuttujaa kuitenkin tulkitaan työn instrumentaalisuuden asteena, niin voidaan todeta, että perinteisesti työhönsä välineellisesti suhtautuneet työntekijämiehet ovat suhteellisessa tarkastelussa lähestyneet muita ryhmiä ja muutoinkin ryhmien väliset erot kaventuneet – yhä harvempi jatkaisi työssään, jos siihen ei olisi taloudellista syytä.

## Yhteenveto

Tämän paperin tarkoitus oli tarkastella, miten erilaiset työn/työelämän laadun mittarit operationalisoituvat työolotutkimusaineistolla ja erityisesti saadaanko näistä ulottuvuuksista pitkäikäistä tietoa. Pitkäikäistiedosto on koottu Tilastokeskuksen toimittamista poikittaisaineistoista Jyväskylän yliopistossa satunnaisella työvoimalla ja sen käyttö osoittautuikin varsin haastavaksi ja tarkkuutta vaativaksi. Monien olennaisten tietojen saaminen pitkäikäiseen tarkasteluun osoittautui hankalaksi, joidenkin mahdottomaksi. Esimerkiksi ammattiluokittelut ovat muuttuneet vuosien varrella useitakin kertoja ja vuosien homogenisoiminen jäi vielä keskeneräiseksi. Toinen, jopa hieman yllättäen tullut, vaikeus oli tulomuuttujassa, joka oli kysytty luokiteltuna niin, ettei toimivaa ratkaisua ryhmien välisten suhteiden analysointiin ainakaan vielä löytynyt.

Taustamuuttujana käytetty sosioekonomisen aseman ja sukupuolen yhdistelmä valittiin etukäteen, mutta kuten analyysit osoittavat, ei se ainakaan yksin erottele työn laadun eri piirteiden kokemusta – kirjallisuudessa runsaasti esiintyvää polarisaatiota ei juurikaan sen kautta pystytty todentamaan. Tämän jaottelun oheen tarvitaan jatkoanalyysiä ajatellen tarkemmin työn sisältöjä erottelevia muuttujia, kuten sektori ja toimiala.

Kovin syvälliseen tai testien kautta selittävään otteeseen ei tässä vaiheessa pyrittykään, mutta joitain havaintoja kannattaa kuitenkin nostaa esille. Taulukossa 1 tarkasteltavat ryhmät on sijoitettu karkeasti (ei testattu) ulottuvuuksille. Tarkastelu perustuu pääasiassa viimeiseen (2008) otokseen. Miinusmerkki tarkoittaa huonoa asemaa kyseisellä laadun ulottuvuudella ja kaksi miinusta, että erottuu selvästi muista ryhmistä ja vastaavasti plusmerkki indikoi hyvää laatua ja tuplana erottumista muista.

**Työntekijämiehet** erottautuvat lähinnä työn koetulla helppoudella. Huonojakin puolia on paljon, mutta ainoastaan tyytymättömyydessä poikkeavat selvästi (jos tuon muuttujan kohdalla ”selvästä” voidaan puhua) muita kielteisempään suuntaan.

**Työntekijänaiset** eivät millään ulottuvuudella poikkea selvästi muista positiiviseen suuntaan, mutta selvästi myönteistä töissä on niiden helppous. Helppouden vastapainoksi poikkeuksellinen negatiivisuus löytyy yksitoikkoisuudesta ja itsenäisyyden puutteesta.

**Alemmat toimihenkilömiehet** näyttäytyvät tavallaan koko kisan voittajana: heidän työnsä ole millään ulottuvuudella ainakaan suhteellisesti kovin huonoa. Arkkityyppi ATH-mies nauttii kohtalaisista uranäkymistä ja itsenäisyydestä ilman suuria paineita.

**Alemmat toimihenkilönaiset** ovat lähes peilikuva miehisistä vastineistaan. Ainoa modaalisesti hyvä puoli on keskimäärin lyhyemmät työajat. Äärimmäistä huonoutta löytyy palkasta (tyytymättömyys suhteellisesti) ja väkivaltaisesta työympäristöstä. Näissä töissä tyyppillisesti yhdistyy myös klassisen huono kombinaatio: kova paine ja matala autonomia.

**Ylemmät toimihenkilömiehet** ovat kovia työntekijöitä palkitsevissa töissä. Heidän työnsä vaativat paljon (kiire, aikapula, henkinen rasitus), mutta tarjoavat myös itsenäisyyttä, etenemismahdollisuutta ja turvallisesti koettua toimeentuloa.

**Ylemmät toimihenkilönaiset** ovat miehiä ”keskinkertaisempia” työn laadun suhteen. Työssä on kyllä huomattavan paljon hyviä ominaisuuksia, mutta mikään niistä ei ponnahta erityisesti muiden yläpuolelle. Sen sijaan kielteisistä laadun ulottuvuuksista kova työpaine ja kiireelliset aikataulut ovat tyypillisiä.



Taulukko 1. Ryhmien sijoittuminen eri ulottuvuuksille

<p><b>TT-miehet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>++ työpaine</li> <li>++ henkinen rasitus</li> <li>++ kiire/aikataulut</li> <li>++ kiire/keskittyminen</li> <li>+ väkivalta</li> <li>- koulutukseen osallistuminen</li> <li>- tietokoneen käyttö</li> <li>- etenemismahdollisuudet</li> <li>- työn vaihtelevuus</li> <li>- työtunnit</li> <li>- autonomia/tehtävät</li> <li>- autonomia/työjärjestys</li> <li>- autonomia/jakaminen</li> <li>- AUTONOMIA</li> <li>- OSALLISUUS</li> <li>- työn epävarmuus</li> <li>-- tapaturmariski</li> <li>- VAARAT</li> <li>-- tyytyväisyys</li> </ul>	<p><b>TT-naiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ työpaine</li> <li>+ työtunnit</li> <li>+ henkinen rasitus</li> <li>+ kiire/aikataulut</li> <li>+ kiire/keskittyminen</li> <li>-- koulutukseen osallistuminen</li> <li>-- tietokoneen käyttö</li> <li>-- etenemismahdollisuudet</li> <li>-- työn vaihtelevuus</li> <li>- autonomia/tehtävät</li> <li>- autonomia/työjärjestys</li> <li>- autonomia/tahti</li> <li>-- autonomia/menetelmät</li> <li>- autonomia/jakaminen</li> <li>-- AUTONOMIA</li> <li>- OSALLISUUS</li> <li>- palkka</li> <li>- työn epävarmuus</li> <li>- tapaturmariski</li> <li>- VAARAT</li> </ul>
<p><b>ATH-miehet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ etenemismahdollisuudet</li> <li>+ työpaine</li> <li>+ autonomia/tehtävät</li> <li>+ autonomia/työjärjestys</li> <li>+ autonomia/tahti</li> <li>+ AUTONOMIA</li> </ul>	<p><b>ATH-naiset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ työtunnit</li> <li>- työpaine</li> <li>- autonomia/tehtävät</li> <li>- autonomia/tahti</li> <li>- autonomia/menetelmät</li> <li>- AUTONOMIA</li> <li>--palkka</li> <li>-- väkivalta</li> </ul>
<p><b>YTH-miehet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ koulutukseen osallistuminen</li> <li>+ tietokoneen käyttö</li> <li>++ etenemismahdollisuudet</li> <li>+ työn vaihtelevuus</li> <li>++ autonomia/tehtävät</li> <li>++ autonomia/työjärjestys</li> <li>+ autonomia/tahti</li> <li>+ autonomia/menetelmät</li> <li>++ autonomia/jakaminen</li> <li>++ AUTONOMIA</li> <li>+ OSALLISUUS</li> <li>++ palkka</li> <li>++ työn epävarmuus</li> <li>+ tapaturmariski</li> <li>+ väkivalta</li> <li>++ VAARAT</li> <li>+ tyytyväisyys</li> <li>- työtunnit</li> <li>- henkinen rasitus</li> <li>- kiire/aikataulut</li> <li>- kiire/keskittyminen</li> </ul>	<p><b>YTH-naistet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ koulutukseen osallistuminen</li> <li>+ tietokoneen käyttö</li> <li>+ työn vaihtelevuus</li> <li>+ autonomia/tehtävät</li> <li>+ autonomia/työjärjestys</li> <li>+ autonomia/menetelmät</li> <li>+ autonomia/jakaminen</li> <li>+ AUTONOMIA</li> <li>+OSALLISUUS</li> <li>+ työn epävarmuus</li> <li>+ tapaturmariski</li> <li>+VAARAT</li> <li>+ tyytyväisyys</li> <li>-- työpaine</li> <li>- henkinen rasitus</li> <li>-- kiire/aikataulut</li> <li>- kiire/jaksaminen</li> <li>- kiire/keskittyminen</li> </ul>

---

---

## Sukupuoli työelämässä

### Hanna-Mari Ikonen & Tuija Koivunen

Tampereen yliopisto, sosiaalitutkimuksen laitos

Seuraavissa puheenvuoroissa tarkastellaan työn ja sukupuolen suhteita eri näkökulmista. Työelämän ja sukupuolen välisen dynamiikan tutkimus on monitieteistä, monipuolista ja moniäänistä. Siten puheenvuorot väistämättä pohjautuvat keskenään erilaisiin käsityksiin sukupuolesta ja sen merkityksestä sekä palkkatyössä että yrittäjyydessä. Yhdistävä ajatus on se, että sukupuoli koetaan tutkimuksellisesti niin merkittäväksi, että sitä ei haluta ohittaa.

Esitysten teemoissa tuodaan esille erityisesti erilaisia työelämän epäkohtia. Kaikki paperit käsittelevät tavalla tai toisella sitä, että työelämässä on epämukavuuksia, joilla on sukupuolistuneita syitä ja seurauksia. Aiheina ovat epätasa-arvoiset olosuhteet matalapalkka-aloilla, jotka yleensä ovat naisten ja erilaisten vähemmistöjen töitä, kuten Elina Kivirannan tutkimusesimerkki siivoojista osoittaa. Samoin teemana on työpaikkojen moniulotteista epätasa-arvoa purkamaan tehty tasa-arvolaki ja sen toteutumisen (ja osin toteutumattomuuden) erittely, jota Katja Uosukainen ja Sannu Syrjä esittelevät.

Aiheissa toistuu myös työhyvinvointi. Jo muutenkin laaja kysymys saa naisten ja miesten kautta tarkasteltuna lisää sävyjä. Puheenvuoroissa käsitellään naisten fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia maataloustöissä, siis alalla, jolla yhteiskunnallisesti suuntautunut ja sukupuolen huomioiva ajattelu on niukkaa ja jossa sekä tutkimuksellista että käytännön tekemistä olisi valtavasti. Marja Kallioniemen esitys antaa elävän väläyksen tilojen todellisuudesta. Kysymys hyvinvoinnista kehysti myös Niina Viitasalon esitystä ikäsyrrjinnän kokemusten sukupuolittuneisuudesta. Sukupuolittuneisuudesta kielii ja lisätutkimukseen haastaa esimerkiksi se tutkimustulos, että naisten kärsivät ikäsyrrjinnästä miehiä useammin. Työhyvinvointi sivuaa niin ikään Minna Nikusen aihetta prekaarista yliopistotyöstä, työn ja perheen yhteensovittamisesta yliopisto-oloissa ja ylipäättään miesten ja naisten uran ja perheen suunnittelumahdollisuuksista epävarman työn kontekstissa. Kurjimmillaan koetut puutteet työhyvinvoinnissa voivat johtaa uupumukseen. Työuupumuksesta kertoi Hanna Autere, joka pohti erityisesti, miten uupumus-kerronta sukupuolistuu ja miten sitä pitäisi lukea aineistosta.

Papereiden laajasta teoreettisesta pohjasta huolimatta niitä voi lukea myös aineistopainotteisesti, jolloin huomiota saavat työelämään ja sukupuolen

merkityksiin, vaikutuksiin ja ilmiöihin liittyvän aineiston hankkimisen suunnittelu, analyysin toteuttaminen ja tuloksista kertominen. Myös työryhmän keskusteluissa sivuttiin aineistoja silloinkin, kun esitelmöitsijä ei välttämättä ollut ottanut sitä pääkysymykseen. Kuten suomalaisessa sukupuolisensitiivisessä työelämän tutkimuksessa yleisemminkin, työryhmän papereissa pääpaino on laadullisissa aineistoissa, jotka eivät tarjoa pääsyä sukupuolen merkityksiin ilman hienovaraista analyysiä. Tarkasteltaessa työelämän tasa-arvon ja hyvinvoinnin kysymyksiä liikutaan yhtäältä varsin tunnetuilla ja tutkituilla kentillä. Toisaalta pyrittäessä kriittisesti erittelemään ja problematisoimaan näitä aiheita muun muassa sukupuolen näkökulmasta, hyödytään käytettyjen aineistojen, menetelmien ja koko tutkimusotteen perusteellisesta pohdinnasta.

## *Naisten työ, työturvallisuus ja työhyvinvointi maatiloilla*

**Marja Kallioniemi**

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus

Taloustutkimus, Yritystalous-ryhmä



### **Tausta ja nykytilanne**

Maatalousyrittäjien eläkelaitoksen tilastotietojen mukaan vuoden 2008 lopussa maatiloilla työskenteli 28 500 vakuutettua naista. Viime vuosien aikana maatiloilla työskentelevien naisten määrä on laskenut, jopa nopeammin kuin miesten määrä. Naisten osuus kaikista Melan vakuuttamista henkilöistä oli viime vuonna 34 %, kun se vuonna 1985 oli vielä 45 % (Melan tilastotiedot 2009).

Vuosien 1995–2008 aikana maatilojen määrä on laskenut vuosittain keskimäärin 3 %:lla (Niemi 2009) ja 30 280 maatilaa on tänä ajanjaksona lopettanut tuotannon. Toisaalta maatalouden kokonaistuotannon määrä on pysynyt keskimäärin jokseenkin entisellä tasolla (Myyrä 2009) jatkavien tilojen tilakoon kasvun, tuotannon tehostumisen ja uuden teknologian takia (Kiander & Romppainen 2005). Tilojen keskikoko on noussut 23 hehtaarista 34 hehtaariin (Väre 2009).

Maatalous on edelleen yksi yhteiskuntamme vaarallisimmista toimialoista. Maatalousyrittäjien työ on selvästi riskialttiimpaa kuin palkansaajilla. Maatalousyrittäjille sattuu yli kaksi kertaa enemmän tapaturmia, jotka ovat aiheuttaneet yli neljän päivän työkyvyttömyyden (Tilastokeskus 2009). Naisten osalta ero on vielä suurempi. Maatiloilla työskentelevien naisten tapaturmasuhde (tapaturmien lukumäärä / 100 000 henkilöä) vuonna 2007 oli 3 835, kun se palkansaajanaissa oli 1 343. Vuosien 2001–2005 aikana kuolemaan johtaneita tapaturmia tai ammattitauteja tilastoitiin maataloudessa keskimäärin 11 / vuosi (Sinisalo 2007).

Työministeriön toteuttamassa tutkimuksessa vuonna 2004 verrattiin maatalousyrittäjien, muiden yrittäjien sekä palkansaajien työkykyä (Peltoniemi 2005). Maatalousyrittäjien työkyky oli keskimäärin 10 % alhaisemmalla tasolla kuin muissa ryhmissä. Maatiloilla työskentelevillä naisilla työkyvyn taso oli vielä alhaisempi kuin miehillä. Maatiloilla työskentelevistä naisista 14 % arvioi, ettei oma työkyky riitä maataloustöiden tekemiseen. Tutkijat pohtivat mahdollisia syitä tuloksiin ja mainitsevat työn raskauden ja maatalousalan epävarmuuden (Peltoniemi 2005). Myös Saarni et al. (2008) ovat verranneet työkykyä, itse arvioitua elämänlaatua ja terveyteen liittyvää elämänlaatua suomalaisilla palkansaajilla, yrittäjillä ja viljelijöillä. Viljelijöillä nämä kolme mitattua asiaa olivat vertailussa alhaisimmalla tasolla.

Työterveyslaitoksen toteuttaman kyselyaineiston (n=1182) mukaan (Rissanen toim. 2006) joka neljäs (26 %) maatalousyrittäjä kertoi kokeneensa voimattomuutta tai väsymystä pitkäaikaisesti viimeksi kuluneen kuukauden aikana; naisilla vastaava lukema oli 32 %. Joka viides (19 %) maatalousyrittäjä kertoi unettomuusoireista tai vaikeuksista nukahtaa, naisista 23 % (Kallioniemi et al. 2009). Maatalousyrittäjänaisilla oli enemmän pitkäaikaissairauksia (44 %) kuin miehillä tai naisilla muissa ammateissa (39 %). Lisäksi naisten pitkäaikaissairauksien määrä oli lisääntynyt edelliseen, vuoden 1992, seurantatutkimukseen verrattuna (Perkiö-Mäkelä et al. 2006).

## **Naisturva-hanke**

MTT:ssä eli Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksessa toteutetussa hankkeessa ”MYEL-vakuutettujen naisten työturvallisuushanke” eli Naisturva selvitettiin laadullisen tutkimuksen keinoin naisten työturvallisuutta ja työhyvinvointia maatiloilla. Tutkimusaineisto kerättiin kesällä 2007 kymmeneltä maitotilalta Pirkanmaalta, Uudeltamaalta ja Satakunnasta.

Neljällä aineiston maatilalla lehmiä hoidettiin parsinavetassa, neljällä pihattonavetassa ja kahdella oli käytössä automaattinen lypsyjärjestelmä. Tilakäynnillä havainnoitiin naisten työtä ja toteutettiin puolistrukturoitu haastattelu. Tilakäynti kesti keskimäärin 5,5 tuntia.

Jokaisesta tutkimuskohteesta kirjoitettiin tarina naisen työstä ja tilanteesta erityisesti työturvallisuuden näkökulmasta. Analysointivaiheessa toteutettiin myös asiantuntijahaastatteluja aineistosta esiin nousseista aiheista kuten

- raskausajan riskit ja vaarat maatiloilla,
- työturvallisuuden hallinta maatiloilla,
- työturvallisuuden lisääminen eläinten hyvinvointitutkimuksen ja eläinten käyttäytymiseen liittyvän tietämyksen avulla sekä
- liikunnan merkitys ja tarve ruumiillista työtä tekevillä.

Kirjoitettua materiaalia koottiin opasjulkaisuksi MTT:n Kasvu-sarjaan (Kallioniemi 2009) ja tutkimusaiheen kirjallisuuslähteistä kirjoitettiin artikkeli (Kallioniemi 2008). Runsaan kahden vuoden pituisen hankkeen rahoittivat Maatalousyrittäjien eläkelaitos Mela, Maatalouskoneiden tutkimussäätiö ja MTT.

## **Naisten työ maatiloilla**

Aineiston maatilat olivat keskimääräistä isompia, sillä keskimääräinen peltoala oli 106 hehtaaria, metsäala 51 hehtaaria ja lehmien määrä 45. Suomen maatiloilla oli vuonna 2007 keskimäärin peltoa 33 hehtaaria, metsää 48 hehtaaria ja lehmiä 22,5.

Haastatelluilla naisilla oli keskimäärin 19 vuoden kokemus maataloustyöstä ja he olivat keskimäärin 43 vuoden ikäisiä.

Työskentely maatilalla oli suurimmalla osalla (7:llä kymmenestä haastatellusta) seuraus avioliitosta viljelijän kanssa. Kaksi vastaajaa arvioi kaikkien kysyttyjen vaihtoehtojen sopivan heille; vaihtoehdot olivat a) ala on kiinnostanut pitkään, b) kasvoin maatilalla, c) menin naimisiin maanviljelijän kanssa ja d) jatkoin vanhempien maatilan hoitamista. Suurimmalla osalla (6) oli ammattikoulutus maatalouteen, mutta neljä oli opetellut työtehtävät käytännössä eikä heillä ollut maatalouden ammattikoulutusta.

Haastateltavilta tiedusteltiin, mikä olisi itselle sopiva ammattinimike. Tämä kysymys aikaansai tilakäynneillä yllättävän vilkasta keskustelua. Maatilalla työskentelevää naista kutsutaan yleisesti esimerkiksi julkisessa sanassa emäntä-nimikkeellä. Naisturva-aineistossa ainoastaan kolme naista valitsi itselleen tämän perinteisen nimikkeen. Suurin osa (6) valitsi ammattinimikkeekseen maatalousyrittäjä ja yksi maanviljelijän. Emäntä-nimikettä pidettiin lähinnä menneeseen aikaan kuuluvana nimikkeenä, joka ei sovellu nykyiseen työnkuvaan.

Naisten työpäivä alkoi tutkimustiloilla aamuisin keskimäärin kello kuusi ja päättyi keskimäärin kello seitsemän illalla.

Työnjako oli tutkimustiloilla yleisesti perinteinen, jolloin nainen työskenteli navetassa eläintenhoitotöissä ja kantoi päävastuun kotitalouden töistä. Naiset tekivät usein sellaisia työvaiheita, joita ei ollut koneellistettu. Kun navetassa mies esimerkiksi huolehti eläinten koneellisesta rehustuksesta, teki nainen samaan aikaan nuorkarjan ruokintaa, kuivutusta tai siivoustöitä, joita tehtiin käsityönä. Toisaalta molemmilla tutkimukseen sisältyneistä robottilypsytiloista nimenomaan nainen vastasi automaattisen järjestelmän valvonnasta ja käytöstä.

Neljällä tilalla nainen oli mukana myös peltotöissä käyttäen maatalouskoneita. Kahdella tilalla koneketjut oli muodostettu sesonkitöiden aikaan siten, että nainen vastasi tietyn koneen ajosta. Naiset ajoivat säilörehun korjuun aikaan niittomurskainta, noukinvaunua, äestivät kylvöissä, ja syksyn sadonkorjuun aikaan ajettiin puimuria pellolla. Molemmilla koneketjuissa ajavilla naisilla oli ammattikoulutus maatalouteen.

Kotitalouden hoitaminen luokitellaan sosiaalisissa järjestelmissämme yleensä yksityisyyteen kuuluvaksi. Tämä luokittelu voidaan kyseenalaistaa maatilojen osalta. Työpaikkaruuan valmistaminen on oleellinen osa maatilayrityksen toimintojen sujuvuutta – välimatkathan maaseudulla ovat pitkiä ja yhä useammalla maatilalla työskentelee palkattua työvoimaa. Lisäksi tilalla saattaa viettää vanhuudenpäiviään edellisen omistajasukupolven edustajia tilakaupan yhteydessä laaditun syytinkisopimuksen myötä. Tähän sopimukseen saattaa kuulua myös ruokahuolto. Kiinteistöeläkkeitä tehdään edelleen maatilojen sukupolvenvaihdojen yhteydessä. Naisturva-aineistossa ”Riikka”, eräs haastatelluista, pohti tämän sopimuksen sisältöä, kun omat työtehtävät maatilalla olivat vuosien ja tilan toimintojen laajenemisen myötä lisääntyneet. Tällöin pohdittiin, miten heikkokuntoisia vanhuksia

maatiloilla pystytään hoitamaan. Toisaalta vanhuksilta oli saatettu saada merkittävää työapua mm. lastenhoidon osalta, mikä aikaansai haastateltavalle kiitollisuudenvelan tunteen.

Keskimäärin tutkimustilojen työtehtävissä toimi 3,7 henkilöä vuoden aikana, puolella tiloista (5) työskenteli osan vuotta tai jatkuvasti palkattu työntekijä. Pariskunnan lähipiiriin kuuluvat henkilöt kuten omat lapset tai vanhemmat olivat tärkeä tukiverkosto esimerkiksi yllättävien sairaustapauksien aikana tai tilan ulkopuolella vietettävän lomajakson mahdollistajina.

## **Turvallisuus maatiloilla**

Tutkimustiloilla tapaturmat ja läheltä piti -tilanteet olivat yleisempiä kuin mitä tilastolukujen pohjalta osattiin ennakoida. Kahdeksalla tilalla haastateltu oli kokenut tapaturman tai useita kuluneen kahden vuoden aikana. Toisaalta ruotsalaiset tutkijat Pinzke ja Lundqvist (2007) toteavat kyselyaineistonsa (n=5 646) pohjalta, että vain 8 % maatiloilla tapahtuvista tapaturmista kirjataan tilastotietoihin.

Sinisalon (2007) mukaan jaotellen seitsemän aineistossa tapahtunutta tapaturmaa olivat lieviä, kolme oli haitallisia ja yksi vakava. Kahdelle naiselle oli tapahtunut liukastuminen jäisellä kulkupinnalla, molemmissa tapauksissa seurauksena oli muistihäiriöitä ja pitkäaikaisia terveyshaittoja.

Eläimet olivat tapaturmien yhteinen nimittäjä siten, että kolme naisille tapahtunutta tapaturmaa liittyi eläimiin ja myös kuusi 13:ta läheltä piti -tilanteista liittyi eläimiin. Eläimet olivat osallisena myös kuudessa tapaturmassa, jotka olivat sattuneet muulle tilalla työskentelevälle henkilölle (yhteensä 9 tapausta). Haastatteluissa eläimet, kiire ja väsymys mainittiin yleisimmin tapaturmavaaroina. Tilastojen mukaan karjanhoitotyöt ovat selkeästi yleisin työtehtävä, jossa tapaturmia sattuu maatiloilla (Sinisalo 2007).

Kun havainnoinnin ja haastattelujen informaatiota yhdistettiin, havaittiin tiloilla eläinten hoidon suhteen erilaisia, toisistaan poikkeavia menettelytapoja. Eläimiä kohdeltiin joillakin tiloilla niiden luontainen käyttäytyminen huomioon ottaen, jolloin eläinten ja hoitajan välillä vallitsi luottamus. Tätä kuvaa ”Tuulan” lausahdus: ”Eihän ne [eläimet] sitä hoitajaansa pelkää, eikä sitä tahallaan tinttase millään tavalla”. Tuulalle oli sattunut tapaturma viimeksi 20 vuotta sitten. Toisella tutkimustilalla taas kaikkia tapahtuneita tapaturmia oli vaikea muistaa kahden vuoden ajalta, koska niitä oli lukuisia. Jos eläimiä hallittiin tilalla pelon avulla, niiden arvaamaton käyttäytyminen oli tapaturmariski hoitajalle. Paniikissa eteenpäin ryntäävä nauta on hoitajalle vaaratilanne.

Joitakin henkilökohtaisia suojaimia oli tiloilla käytössä, yleisimmin käytettiin turvajalkineita. Toisaalta kukaan ei käyttänyt hengityssuojainta, vaikka sen käyttökohteita havaittiin työn havainnoinnin aikana ja haastatteluissa työympäristön pölyisyyttä pidettiin yhtenä työn pahimmista haitoista. Mahtaako tämä ilmentää

maatiloilla vallitsevaa turvallisuuskulttuuria? Sen kohentamista ehdotetaan Turvatekniikan keskuksen (Tukes) raporteissa maatilojen sähköturvallisuudesta (Granqvist et al. 2006 & 2007). Samoin palkatuille henkilöille tapahtuneiden vakavien tapaturmien yhteydessä tulee esille maatilojen työturvallisuuden puutteet (Tapaturmavakuutuslaitosten liitto 2007).

Tiloilla käytössä oleva teknologia vaikutti työn haittojen määrään, jotka vähenivät parsinavetoista pihattoihin siirryttäessä. Vähiten haittoja ilmeni tiloilla, joilla oli käytössä automaattinen lypsyjärjestelmä. Robottitiloilla työn haitoista olivat jäljellä vain pölyisyys ja myrkylliset tai ärsyttävät aineet. Haitoista mainittiin yleisimmin:

- a) pölyisyys (8 mainintaa haastatteluissa)
- b) hankalat työasennot (7)
- c) melu (7)
- d) myrkylliset tai ärsyttävät aineet (7).

Suomessa voimassa oleva työturvallisuuslaki ei mainitse perheenjäsenenä yrityksessä toimivia henkilöitä. EU:n dokumenteissa tuodaan esille (European Agency for Safety and Health at Work 2003), että maatalous on yhteisön alueella merkittävä naisten työllistäjä, mutta terveyden ja turvallisuuden osalta laadittu lainsäädäntö ei koske heitä. Suomessa toimii maatilojen työterveyshuolto, mutta vuonna 2007 vain 38 % vakuutetuista viljelijöistä oli liittynyt vapaaehtoiseen järjestelmään (Taattola et al. 2008).

## **Työhyvinvointi**

Kun haastatelluilta kysyttiin, mitä asioita he haluaisivat muuttaa työssään tai elämäntilanteessaan, kertoi puolet haastatteluista työn määrän olevan liian suuri. Puolet vastaajista kertoi yllätyksestä ja tunteesta, että tilanne on ylivoimainen. Vuoden 2007 tilastojen mukaan viljelijäperheen jäsenet tekivät 84 % maatalous- ja puutarhatöistä ja maatiloilla tehtiin yli 7 tuntia työtä vuoden jokaisena päivänä (Joensuu 2008). Maitotiloilla keskeiset työrupeamat navetassa ajoittuvat pääosin tavallisen palkansaajan työajan ulkopuolelle. Kotieläintiloilla tehdään töitä myös viikonloppuisin ja juhlapäivinä. Korjuusesongin aikana ”Noora” teki aviomiehensä kanssa pellolla jopa 18 tunnin työpäiviä. Maatilalla työskentelevän naisen työajat sekä pitkät välimatkat voivat hankaloittaa sosiaalisia suhteita ja rajoittaa elämänpiiriä.

Erityisenä riskitekijänä ja huolen aiheuttajana naiset kertoivat tilanteesta, jossa heidän puolisonsa ei kykene esimerkiksi sairauden takia hoitamaan työtehtäviään. Silloin naisen on jotenkin saatava kotieläintilan toiminnot toimimaan joko yksin tai apua hakien, eläimiä ei voi jättää hoitamatta. ”Heli” kertoi aviomiehen burn out -sairauslomasta, ”Vuokon” aviomiestä oli hoidettu pitkään sairaalassa tuberkuloosin takia. Tällaiset tilanteet olivat kovin hankalia, sillä naiset eivät itse kyenneet selviytymään kaikista miehen tekemistä työvaiheista. Tällaiset mahdollisesti vastaan tulevat tilanteet aiheuttivat haastatelluille huolta.



Lomitusjärjestelyihin oltiin pääosin tyytyväisiä. Pääsääntöisesti järjestelmä toimi siten, että kerran vuodessa yrittäjä ilmoittaa haluamansa loma-ajankohdat tulevan vuoden ajaksi. Lomarenkaaseen kuuluvilla oli enemmän pelivaraa lomien ajankohtien osalta. Yllättävissä tilanteissa, esimerkiksi sairastilanteissa, lomittajan saaminen tilan töitä tekemään oli kuitenkin vaikeaa tai lomittajan vaihtuvuus tuotti ongelmia. Vuokon kahdeksan päivän sairausloman aikana tilalla teki töitä viisi eri lomittajaa. Tällöin osa sairauslomasta kului vaihtuvien lomittajien työnopastukseen. Käytännössä tilanne aikaansai sen, että naiset kertoivat tekevänsä tilan töitä myös sairaana. Puolison kanssa lomailu oli mahdollista kolmella tilalla vain harvoin tai ei ollenkaan. Lomajaksoa valmisteltiin tiloilla siten, että loman aikana tilan toiminnot sujuisivat ilman yllättäviä tilanteita tai vastoinikäymisiä. Nämä etukäteisjärjestelyt stressasivat osaa vastaajista.

Monella haastattelutilalla pohdittiin maatalouspoliittista tilannetta ja sen vaikutuksia omaan työhön. Maatalous on EU:n alueella jatkuvan muutospaineen alla. Satu oli aineiston nuorin, 34-vuotias haastateltava. Hän mietti: "... toisaalta täytyy jaksaa uskoa, että jossakin vaiheessa meitäkin viä aletaan arvostaan ..."

Työhyvinvoinnista puhuttaessa naiset pohtivat myös yleisemmin naisen asemaa maatilalla. Virallisesti varsinaisia yrittäjiä on maatilaa kohti yksi, ja yleisemmin se on mies. "Noora" kummasteli haastattelussa, minne nainen oikein häviää tilakokonaisuudessa – heidän tapauksessaan muutosta tilanteeseen ei tuonut edes se, että Noora omisti osan yhteisestä maatilayrityksestä.

Naisen asema saattaa olla nurja, jos hän ei saa omaan käyttöön yhtään tilan tuloista eikä hän ole mukana tilan suunnittelussa. Tukena ei ole yrityksen työnjohtoa tai työsuojelusta vastaavia, kun yrittäjä vastaa itse työolosuhteistaan. Tällaisessa tapauksessa riittää raskasta työtä, muutoin nainen ei ole tasavertainen yrittäjä. Monissa tieteellisissä artikkeleissa tuodaan esille maatiloilla työskentelevien naisten työn näkymättömyys ja huomaamattomuus.

Toisaalta meillä Suomessa on perinteitä maaseudun vahvoista naisista, mikä tuli esille myös Naisturvan aineistossa. "Virpi" kertoi aviomiehensä arvioineen: "Ku on niinku kersantti talossa". Virpille karjanhoito oli kutsumusammatin ja harrastuksen yhdistelmä.

Tyytyväisten haastateltujen maatiloilla oltiin terveitä, jaksettiin tehdä töitä ja oltiin yhdessä puolison kanssa tekemässä ja suunnittelemassa maatilalla. Tyytymättömien haastateltujen tiloilla pohdittiin jaksamisen ja uupumisen ongelmaa. Lisääntyneet tapaturmat, taloudelliset ongelmat, sairaudet tuntuivat olevan yhteen kietoutunut vyyhti. Myös kanadalaisessa tutkimuksessa (Simpson et al. 2004) havaittiin, että maatiloilla psykososiaaliset stressitekijät kuten rahahuolet ja ylläpidettavuus ovat yhteydessä tapaturmien määrään.

## Raskaus ja maatilan työt

Hankkeessa selvitettiin myös lapsen odotusajan ja maatilan töiden yhteensovittamista. Himasen ja Seppälän (2006) kyselytutkimuksessa (n=80) ilmeni, että 77 %:lla raskauksista vastaaja arvioi, ettei ollut saanut tarpeeksi tietoa maataloustyön vaikutuksista lapsen odotusaikaan.

Maatilan töissä tulee varoa raskauden aikana torjunta-aineille ja liuottimille altistumista, jotka voivat siirtyä ihmiseen hengityksen mukana tai ihon läpi. Odottavalle äidille vaarallisia torjunta-aineita on meillä myynnissä useilla eri kauppanimikkeillä. Raskaana olevan tulee välttää aineita, jotka on luokiteltu lisääntymisterveydelle tai sikiölle vaarallisiksi, syöpäsairauden vaaraa aiheuttaviksi tai perimää vaurioittaviksi. Vaarat ilmaistaan varoituslausekkeilla eli tunnuksin R40, R45, R46, R49, R61, R63, R64 tai R68 (Taskinen et al. 2006). Tietoja vaarallisuudesta löytyy aineen myyntipäällyksestä tai käyttöturvallisuustiedotteesta. Evira ylläpitää torjunta-aineiden osalta kasvinsuojeluinerekisteriä, johon voi tehdä hakuja internetissä.

Listerioosi ja toksoplasmoosi ovat tartuntatauteja, joita odottavan äidin tulee varoa. Listeria-bakteeria esiintyy yleisesti maaperässä, vesissä ja miltei kaikissa eläimissä. Tartuntariski on merkittävä, kun autetaan nautoja tai lampaista synnytysongelmissa. Suurten hyötyeläinten verisissä toimenpiteissä kuten synnytyksen avustamisessa voidaan altistua toksoplasma-loiselle. Suomalaisessa tutkimuksessa havaittiin, että sikojen hoitajilla saattaa olla työperäinen riski sairastua toksoplasmoosiin (Seuri ja Koskela 1992). Listerioosin ja toksoplasmoosin tautitapaukset eivät ole yleisiä, mutta niiden seuraukset odottavalle äidille ja sikiölle voivat olla varsin ikäviä.

Fyysiset ja fysikaaliset tekijät eivät Suomessa kuulu erityisäitiyspäivärahan perusteisiin. Erilaisten taakkojen käsittely ja kantaminen hankaloituvat raskauden edistyessä, koska kehon nivelsiteet löystyvät vähitellen ja taakan nostoetäisyys kasvaa suurenevan vatsan takia. Samalla odottajan liikkuminen hidastuu ja ketteryys vähenee. Maatilan työtehtävissä voi altistua myös melulle, kuumuudelle, kylmyydelle ja yksin työskentelylle. Raskaana olevan kannattaa näitä olosuhteita välttää. Koko kehoon kohdistuva, epä mukava matalataajuinen värinä esimerkiksi peräkärryn kyydissä tai traktorin hytissä voi lisätä keskenmenon riskiä. Kotieläinten hoitaja joutuu ajoittain työskentelemään yöllä, mikä voi raskauden aikana aiheuttaa ongelmia.

## Yhteenveto

Maatalous on edelleen yksi vaarallisimmista työaloista. Suurimmalle osalle (8) Naisturva-hankkeessa haastatelluille, maitotiloilla työskenteleville kymmenelle naiselle oli sattunut tapaturma viimeksi kuluneen kahden vuoden aikana. Kotieläimet, kiire ja väsymys mainittiin yleisimpinä tapaturmavaaroina.

Tiloilla havaittiin eläinten hoidon suhteen erilaisia, toisistaan poikkeavia menettelytapoja. Eläimiä kohdeltiin joillakin tiloilla niiden luontainen käyttäytyminen huomioon ottaen, jolloin eläinten ja hoitajan välillä vallitsi luottamus. Toisella tilalla taas kaikkia tapahtuneita tapaturmia oli vaikea muistaa kahden vuoden ajalta. Jos tilalla hallittiin eläimiä pelon avulla, niiden arvaamaton käyttäytyminen oli tapaturmariski hoitajalle.

Aineistossa oli mukana maatiloja, joilla haastateltava kertoi tyytymättömyydestä ja huolista. Viidellä tilalla pohdittiin jaksamisen ja uupumisen ongelmaa. Puolet haastatelluista arvioi työmäärän olevan liian suuri. Puolet vastaajista kertoi yllirasittuneisuudesta ja tunteesta, että tilanne on ylivoimainen. Naisten työpäivä alkoi tutkimustiloilla aamuisin keskimäärin kello kuusi ja päättyi keskimäärin kello seitsemän illalla. Pahimmillaan tapaturmat, taloudelliset ongelmat, yrittäjien sairaudet ja väsyminen tuntuivat olevan yhteen kietoutunut vyyhti.

Erityisenä riskinä tuotiin esille puolison työpanoksen hankala korvattavuus mahdollisen sairauden aikana. Yllättävissä tilanteissa lomittajan saaminen tilan töitä tekemään oli usein hankalaa, siten naiset kertoivat tekevänsä tilan töitä myös sairaana.

Haastatteluissa mainittiin työn haittoina yleisimmin pölyisyys (8 haastattelussa), hankalat työasennot (7), melu (7) ja myrkylliset tai ärsyttävät aineet (7). Parannettavaa olisi maatilojen turvallisuuskulttuurissa eli suhtautumistavassa ja valmiuksissa turvallisuuden osalta. Maatila on usein puolisoiden, perheenjäsenten, palkatun henkilöstön tai kunnallisen lomittajan yhteinen työympäristö.

Suurin osa (7) haastatelluista oli päätnyt työskentelemään maatilalla avioiduttuaan viljelijän kanssa. Työnjako oli tutkimustiloilla yleisesti perinteinen, jolloin nainen työskenteli navetassa eläinten hoitotöissä ja kantoi päävastuun kotitalouden töistä. Neljällä tilalla nainen oli mukana myös peltotöissä käyttäen maatalouskoneita.

Maatalouden rakennemuutos on edelleen meneillään. Tilakokonaisuuden hallinta ja turvallisuudesta huolehtiminen sen osana ei ole ollut yrittäjille helppo tehtävä viime vuosina. Turvallisuuden hallinnan takia tarvittaisiin suvantovaihe. Olisiko mahdollista, että jos yhteiskunta suhtautuisi maatilayrittäjien työhön suopeammin, silloin yrittäjät itse arvostaisivat enemmän työtään, uskoisivat sen jatkuvuuteen ja siten investoisivat maatilan työympäristöön ja sen turvallisuuteen?

## Lähteet

European Agency for Safety and Health at Work. 2003. Gender issues in safety and health at work: A review. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg. 176 s.

Granqvist P., Nenonen A. & Nurmi V.-P. 2007. Viljatilojen sähkö- ja paloturvallisuus. TUKES-julkaisu 2/2007. Turvatekniikan keskus, Helsinki. 64 s. 4 liitettä.

Granqvist P., Nurmi V.-P. & Nenonen A. 2006. Eläintilojen sähkö- ja paloturvallisuus. TUKES-julkaisu 2/2006. Turvatekniikan keskus, Helsinki. 56 s. 4 liitettä.

Himanen S. & Seppälä T. 2006. Raskaana lypsykarjatilán arjessa. Raskauteen vaikuttavat riskitekijät maatilan työssä. Opinnäytetyö. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, 66 s.

Joensuu P. 2008. Maatiloilla tehdään työtä 7 tuntia vuoden jokaisena päivänä. Maaseudun Tulevaisuus 16.5.2008.

Kallioniemi M. 2009. Naisten näkökulma maatilan työturvallisuuteen ja hyvinvointiin. MTT Kasvu 2 (2009). 95 s.

Kallioniemi, M., Simola, A., Kymäläinen, H.-R., Vesala, H., Louhelainen, K. 2008. Stress among Finnish farmers. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, Vol. 15, 243–249.

Kallioniemi M.K., Simola A.J.K., Kymäläinen H.-R., Vesala H.T. & Louhelainen J.K. 2009. Mental symptoms among Finnish farm entrepreneurs. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, Vol. 16: 161–170.

Kallioniemi M. 2008. Naisten työturvallisuus maatiloilla. Teoksessa: Hanna-Mari Ikonen (toim.) 2008. *Syrjäsilmillä – sukupuolen jäsennyksiä maaseudulla*. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 4/2008. Vammala. Ss. 115-138. Saatavilla internetissä:

[http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/547/YTR\\_4\\_net.pdf](http://www.maaseutupolitiikka.fi/files/547/YTR_4_net.pdf)

Kiander J. & Romppainen A. (toim.) 2005. Suomi 10 vuotta Euroopan unionissa. VATT-julkaisuja 42. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki.

Mela tilastotiedot 2009. Internet-lähde. Luettu 19.10.2009. Saatavilla: <http://asp.hci.fi/mela/tilastot.nsf/Melatilastot/tilastotpkuor>

Myyrä S. 2009. Maatalouden tuottavuuskehitys. Teoksessa: Niemi J. & Ahlstedt J. 2009. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2009. Maa- ja

elintarviketalouden tutkimuskeskus, Taloustutkimus. Julkaisuja 109. Vammala. 96 s.

Niemi J. 2009. Yhteenveto. Teoksessa: Niemi J. & Ahlstedt J. 2009. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2009. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus, Taloustutkimus. Julkaisuja 109. Vammala. 96 s.

Peltoniemi, A. 2005. Työllisten työkyky vuonna 2004. Työpoliittinen tutkimus. Nro 273. Helsinki: Työministeriö. 57 s. 3 liitettä.

Perkiö-Mäkelä M., Jokela P. & Manninen P. 2006. Pitkäaikaissairastavuus ja oireet. Teoksessa: Rissanen, P. (eds.) 2006. Työterveys ja maatalous Suomessa 2004. Maatalousympäristön terveydelliset riskit ja niihin vaikuttaminen. Kuopio: Työterveyslaitos. 101 s.

Pinzke S. & Lundqvist P. 2007. Occupational accidents in Swedish agriculture. *Agricultural Engineering Research* 13 (2007): 159–165.

Rissanen, P. (eds.) 2006. Työterveys ja maatalous Suomessa 2004. Maatalousympäristön terveydelliset riskit ja niihin vaikuttaminen. Kuopio: Työterveyslaitos. 101 s.

Saarni, S. I., Saarni, E. S. & Saarni, H. 2007. Quality of life, work ability, and self employment: a population survey of entrepreneurs, farmers, and salary earners. *Occupational Environmental Medicine*, Vol. 65, 98–103.

Seuri M. & Koskela P. 1992. Contact with pigs and cats associated with high prevalence of toxoplasma antibodies among farmers. *British Journal of Industrial Medicine*, Vol. 49, 845-849.

Simpson K., Sebastian R., Arbuckle T. E., Bancej C. & Pickett W. 2004. Stress on the Farm And Its Association with Injury. *Journal of Agricultural Safety and Health* 10(3): 141-154.

Sinisalo A. 2007. Tapaturmien riski-indeksin määrittäminen suomalaisilla maataloilla. MTT:n selvityksiä 149. 65 s., 4 liitettä. Helsinki, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus.

Taattola K., Kinnunen B, Mäittälä J. 2008. Farmers' Occupational Health Services in Finland in 2007. In: Nordic Meeting on Agricultural Occupational Health 1.–3.9.2008 at Koldkaergaard Conference Centre, Denmark, 19. Conference proceedings. Dansk Landbrugsrådgivning.

Tapaturmavakuutuslaitosten liitto 2007. TOT-raportti 10/07. Rakennusmies putoi betonilattialle maatilan rakennustyömaalla. 6 s. Saatavilla internetissä: <http://213.138.133.27:8080/tottipublic/totcasepublic.view?action=caseReport&unid=777>, luettu 16.3.2009

Taskinen H., Lindbohm M.-L., Frilander H. 2006. Ohjeet vaaran arvioimisesta erityisäitiysvapaan tarvetta harkittaessa. Julkaisija?. 74 s.

Tilastokeskus 2009. Työtapaturmat 2007. Suomen virallinen tilasto. Työmarkkinat 2009. 13 s.

Väre M. 2009. Suomalainen maatalo. Teoksessa: Niemi J. & Ahlstedt J. 2009. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2009. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus, Taloustutkimus. Julkaisuja 109. Vammala. 96 s.

## **Palvelutyötä köyhyysrajalla. Sukupuoli, ikä, luokka ja etnisyys siivoustyössä**

**Elina Kiviranta**

Tampereen yliopisto, sosiaalitutkimuksen laitos



### **Johdanto**

Olen aloittelemassa naistutkimuksen väitöskirjaa aiheenani matalapalkka-alojen epätasa-arvoa luovat käytännöt ja tutkimusesimerkkinäni on yksityisessä siivousalan yrityksessä tehtävä siivoustyö. Naistutkimuksessa ollaan kiinnostuneita niistä yhteiskunnallisista ja kulttuurisista syistä, jotka johtavat ihmisten marginaaliin ajautumiseen, syrjintään ja epätasa-arvoon. Siivoustyötä voidaan pitää monessa mielessä marginaalisena työnä. Sitä tekevät nuoret, opiskelijat, ikääntyneet, huonosti koulutetut naiset ja maahanmuuttajat, joko tilapäisesti paikatakseen toimeentuloaan tai pysyvästi muiden ansaintamahdollisuuksien puuttuessa. Siivousyritykset antavat asiakkailleen kuvan ammattitaitoisesta, motivoituneesta, nykyaikaisesta, palvelevasta ja joustavasta liikeyrityksestä, vaikka siivoojat ovat useimmiten alalle kouluttamattomia, nöyriä ja köyhiä työntekijöitä, joiden kustannuksella jousto tapahtuu. Yritysten mainostamasta nykyaikaisuuspuheesta huolimatta työmenetelmät ovat vanhanaikaisia ja työtä leimaavat kiire sekä kontrolli.

Erityisesti minua kiinnostaa tutkia niitä vallankäytön muotoja ja sitä, miten ne siivousalan työkuultuuriin vaikuttavat. Aloitteleman väitöskirjan keskeinen tutkimuskysymys onkin: *Miten työnantajat ja asiakkaat kontrolloivat siivoojia heidän sukupuolensa, ikänsä, luokka-asemansa ja etnisyytensä perusteella?* Lisäksi tahdon kysyä: *Miksi ilmiselvästi huonoista ehdoista huolimatta siivoustyöhön hakeudutaan ja minkälaisia toimijoita siivoojille ja heidän esimiehilleen vallan ristipyörteissä mahdollistuu?*

### **Naisten työtä?**

Tutkimusten mukaan palveluyhteiskuntaan siirtymisen myötä on siirrytty mm. organisoidusta, ruumiillisesta ja rajallisesta ”vanhasta työstä” joustavaan, henkilökohtaiseen ja interaktiiviseen ”uuteen työhön”. Siivoustyö on kiinnostava tutkimuskohde, sillä se sijaitsee näiden kahden erilaisen työelämän rajamailla. Työ on edelleen rutiininomaista, ruumiillista, pakkotahtista ja kontrolloitua, mutta samanaikaisesti sekä työnantaja että asiakkaat odottavat työntekijältä yksilöllistä palvelua ja joustavuutta sekä estetiikkaa (Julkunen 2008, 18–19).

Työntekijäpulasta huolimatta yrityksille ei tahdo löytyä ainakaan pysyviä työntekijöitä, sillä ala on huonosti arvostettua, huonosti palkattua ja useimmiten myös huonosti organisoitua. Siivousalan yrityksille pääasia on liikevoiton kerryttäminen ja ainoa kilpailuvaltti asiakassopimuksia tehdessä halpa hinta sekä joustava palvelu. Leena Eräsaari (2004, 205) toteaaakin, että suomalaisen naisen ruumis on valjastettu osaksi globaalia kertomusta, kun matalia palkkoja on vaadittu turvaamaan työllisyyttä ja palveluja.

Siivousyritysten siivoojat ovat usein vailla alan ammattikoulutusta, sillä työhön ei vaadita mitään muodollista ammattipätevyyttä, vaan ennemminkin sopivia naisellisia ominaisuuksia. Joan Ackerin (1990, 246) mukaan edelleenkin on vallalla uskomus, että määrätyt tiedot ja taidot ovat naisille ikään kuin luontaisia, kun taas ”oikea” taito pitää hankkia koulutuksen kautta. Mari Käyhkö (2006, 100–102) puolestaan on tehnyt huomion, että vain julkisen sektorin organisaatioissa, kuten sairaaloissa, vaaditaan siivousalan tutkintoa. Siivousyrityksille koulutus sen sijaan on toisarvoinen asia, eikä sitä kysellä töitä haettaessa. Ennemmin kysytään ajokorttia. Käyhkön mukaan firmat haluavat itse kouluttaa sekä ohjata työntekijänsä, ja ratkaisevampaa töihin pääsyn kannalta onkin oikea asenne.

Työntekijöiltä odotetaan tiettyjä minuuteen ja vuorovaikutustaitoihin liittyviä ominaisuuksia, kun työpaikkailmoituksissa etsitään reippaita, motivoituneita, ahkeria, tarkkoja, luotettavia, siistejä, joustavia, yhteistyötaitoisia, ripeitä, tehokkaita, asiakaspalveluhenkisiä, positiivisen asenteen ja ”siivoussilmää” omaavia ”huippu-typpejä” ([www.mol.fi/paikat/](http://www.mol.fi/paikat/)). Alalla käytetään paljon opiskelijoita, joustavia työaikoja tarvitsevia pienten lasten äitejä, aiemmasta työstään työttömäksi joutuneita naisia ja miehiä, työuransa lopulla olevia ikääntyneitä naisia, sekä yhä enenevässä määrin suomenkielen - ja ammattitaidottomia maahanmuuttajia.

Siivousala on vahvasti naisvaltainen ala, sillä Suomessa työskenteli Tilastokeskuksen vuoden 2008 tilaston mukaan 36 500 siivoojaa, joista naisia oli 30 000. Suurin työnantaja on yksityinen sektori, jossa siivoojia työskenteli 19 000 (Tilastokeskus: Kuntasektorin palkat vuonna 2008). Valtio ja kunnat ovat yhä enenevässä määrin ulkoistamassa siivouspalveluitaan yksityiselle sektorille, jossa palkat ja työehdot ovat huomattavasti huonommat.

Siivousala on naisvaltaisuuden lisäksi tunnustetusti matalapalkka-ala. Yksityisellä sektorilla kokoaikatyöstä maksettava palkka ylittää vain noin 150 eurolla köyhyysrajaksi (alle 60 % palkansaajien mediaanitulosta) määritellyn 1 200 euron kuukausitulon (Tilastokeskus: Palkkarakenne 2007). Harvalla kuitenkaan on edes tätä kokopäivätyötä, sillä alaa vaivaavat epätyypilliset työajat silppu- ja osa-aikatöineen. Siivousalan yrityksille pääasia on liikevoiton kerryttäminen ja ainoa kilpailuvaltti asiakassopimuksia tehdessä halpa hinta sekä joustava palvelu. Asiakkaat odottavat välttämättömältä palvelulta näkymättömyyttä, joustavuutta ja edullisuutta. Maksajina ovat ylenkatsotut siivoojat, joita ei haluta nähdä työpaikoilla ja jotka venyvät ylimitoitetuilla työalueillaan ilman, että se näkyisi palkassa.



## Tutkimuskäsitteitä

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessani ovat *uuskapitalismi*, *valta*, *prekariaatti*, *intersektionaalisuus*, *reproduktio*, *toimijuus* ja *ruumiillisuus*. Richard Sennett (2002) on kirjoittanut *uuskapitalismista* tämän päivän työelämän ilmiönä. Sen olennaisia osia ovat joustavuus, monipuolisuus ja muuntautumiskyky. Sennettin mukaan tänä päivänä keskiluokkaisen elintason ylläpitäminen edellyttää perheessä kahta palkansaajaa. Naisten tarpeisiin tarvitaan joustavia työaikoja, sillä on paljon naisia, jotka perhe-elämänsä vuoksi ovat pakotettuja ansaitsemaan rahaa epätavallisina työaikoina. Joustava työaika on keskiluokkaisten päivätyöhön kuuluva etu ilta- ja yötöiden jäädessä edelleen vähempiossaisten yhteiskuntaluokkien, kuten siivoojien tehtäväksi.

Työpaikoilla *valta* näyttäytyy esimiesten työntekijöihin kohdentamana kontrollina. Työntekijöiden suuren vaihtuvuuden vuoksi pyrkivät siivousyritykset kontrolloimaan hajallaan työtä tekeviä siivoojia tiukalla työajan seurannalla, ylimitoitetuilla työkohteilla ja jatkuvalla epäilyllä työn hyvin suorittamisesta. Raija Julkunen kirjoittaa, kuinka tuntipalkkainen työ pyritään mitoittamaan alakanttiin ja siitä suoriutuminen jätetään työntekijän omalle vastuulle. Työnantajalle ei ole tarpeen sitouttaa siivoojaa yritykseen etuisuuksilla, sillä yritys elää vain tässä hetkessä ja pyrkii ottamaan työntekijästä irti niin suuren hyödyn kun saa. Yksilöt taas ovat riippuvaisia omasta kilpailukyvystään, itseluottamuksestaan, yhteisön menestyksestä ja globaalin talouden käänteistä (Julkunen 2008, 59). Siivoojien ainut kilpailuvaltti on nöyrä asenne ja toimiva ruumis. Siivoojat puolestaan voivat käyttää valtaa ”hiljaisella” kapinoinnilla käyttäen hyväkseen esimerkiksi hidastelua, työaikojen ylöspäin pyöristelyä ja kieltäytymällä lisätöistä ilman pidennettyä työaikaa.

Yhteiskunnassa työvoiman katsotaan jakaantuvan ydintyövoimaan ja reunatyövoimaan, johon kuuluvat esimerkiksi osa-aikatyöntekijät ja vuokratyövoima. *Prekariaatilla* tarkoitetaan epäsäännöllistä elämää taloudellisesti turvattujen ja oikeudellisesti suojattujen elämänmuotojen rajamailla elävää työntekijäjoukkoa. Heidän elämänsä varjostavat epävarmuus, häilyvyys, väliaikaisuus, toisten armoilla oleminen ja kollektiivisesti sovittujen työ- ja sosiaalityrvaehtojen ulottumattomissa eläminen. Siivoustyö on usein tilapäistä talouden paikkailua ja ”elämän odotushuoneessa” olemista, kuten Raija Julkunen (2008, 112) kuvailee.

Feministisen tutkimuksen lähtökohtana on sukupuoli, joka käsitteellistetään tekemisenä ja toimintana ja joka rakentuu yhteiskunnallisesti ja muuttuu tilanteisesti. Sukupuoli ei kuitenkaan ole ainoa eriarvoistamisen perusta, vaan siihen vaikuttavat muun muassa ikä, luokka ja etnisyys. Näitä eroja voidaan tutkitaan *intersektionaalisuuden* käsitteen avulla. Linda McDowell (2005, 193) on kirjoittanut siitä, kuinka jokainen luokittelukategoria vaikuttaa ihmiseen suhtautumiseen yhdessä ja erikseen sosiaalisissa suhteissa. Suhtautumista ei voi kiinnittää vain yhteen luokitteluperustaan, vaan avaimena toimivat aika ja paikka, jotka tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia toimia ja tulla hyväksytyksi.

Silva Tedre (2004) kirjoittaa siitä, kuinka siivous kuuluu uusintamisen eli reproduktion ja jatkuvuuden ylläpidon maailmaan, joka syntyy toistoista ja rutiineista. *Reproduktio* on alun perin marxilainen käsite, jolla on tarkoitettu työvoiman

uusintamista, luokkaspesifiä kasvatusta, kulutusta ja palvelua. Feministisessä tutkimuksessa se sen sijaan liitetään lajin uusintamiseen, seksuaaliteettiin, syntymään, hoitoon, kasvatukseen ja kotityöhön. Liisa Rantalaiho (1986) mukaan käsitteellä pyritään tekemään eroa lähinnä tuotannon ja uusintamisen välille, jolloin reproduktio näyttäytyy eräänlaisena abstraktina jatkuvuuden ylläpitona. Siivoustyö ei ole uutta tuottavaa, vaan reproduktiivista työtä, jonka tulos näkyy vain hetken.

Työ on myös hyvin ruumiillista, joten haluan kysyä, mitä merkityksiä *ruumiillisuudella* on siivoustyössä. Ruumis on keskeinen siivoustyön väline. Sen pitää taipua, venyä, kestää ja joustaa. Ruumis on myös vallankäytön paikka, jota leimaavat sukupuoli, ikä, etnisyys, sairaudet ja tyyli. Etenkin naisen ruumiin on nähty olevan julkinen paikka, jota kuka tahansa saa ja voi arvioida (Jokinen, Kaskisaari & Husso 2004). Ruumista pyritään tarkkailemaan ja hallinnoimaan, sillä siivoojan ruumis on työnantajalle ainoa paikka kontrolloida työn suorittamista. Siivoojan pitää olla paikalla ja toimia ripeästi työssään.

### **Metodologisena taustana naistutkimus**

Tutkijana paikannun feministiseen metodologiaan, jonka eräs lähtökohta on muutokseen tähtäävä poliittisuus. Arthur Bochner ja Carolyn Ellis (2004, 17) ovat todenneet, että ”hyvällä tarinalla on monta tulkintaa. Kysymys ei ole siitä mikä niistä on oikea tai väärä vaan siitä, mitä teet lukemallasi.” Tutkimuksen avulla voi pyrkiä vaikuttamaan yhteiskunnallisiin ja kulttuurisiin epäkohtiin nostamalla niitä esiin ja herättämällä keskustelua.

Naistutkimus haastaa perinteisen tieteellisen tutkimuksen, jossa relevanttia tieteellistä tietoa on pidetty objektiivisena ja sukupuolineutraalina. Tieteen kaanoniin hyväksytyjen tutkimusaiheiden on katsottu olevan ”tutkimisen arvoisia” ja ”koko ihmiskuntaa koskevia”. Marianne Liljeström (2004, 12–13) muistuttaa, että feministiselle epistemologialle on keskeistä subjektiivisuus, sillä tieto on aina vähintään sukupuolittunutta. Tietäjä katsoo maailmaa omasta positiostaan, ja hänen kykynsä havaita asioita vaikuttavat hänen aiemmat elämäkokemuksensa. Sukupuolen ohella ikää, etnisyyttä ja luokka-asemaa kokemuksia kartuttavina tekijöinä ei voida sivuuttaa. Tietämiseen vaikuttavat näin ollen tutkittavien erilaiset taustat, jotka pitää huomioida, mutta myös tutkijan tausta elämäkokemuksineen. Omalla siivoojan kokemuksellani uskon olevan suurta merkitystä tutkimuksen onnistumiselle, sillä tiedän, mistä he puhuvat ja miten sen itse kokisin.

Liisa Rantalaiho (1986, 239) on kiinnittänyt huomiota siihen, kuinka naisten kokemukseen perustuva erityistietämys on sivuutettu usein liian arkisena ja marginaalisena sekä epäkiinnostavana. Siivous on arkistakin arkisempaa työtä ja siivoojat itsestään ääntä pitämätön ja näkymättömäksi toivottu marginaalissa oleva ammattiryhmä. Siivoojia pidetään helposti ammatinvalinnassa ja sen myötä koko elämässään epäonnistuneina häviöinä, jotka omaa tyhmyyttään tai laiskuuttaan ovat jääneet taloudellisesti ja sosiaalisesti huonoon asemaan. Siivoojaksi kuitenkin päädytään monista syistä, mutta yhteistä heille on työmarkkinoilla vähäiset valinnanmahdollisuudet tai niiden suoranainen puute. Siivoustyöhön on helppo hakeutua,

sillä kuten Mari Käyhkö on todennut, naiset usein tekevät palkkatyönä samaa, mitä he ovat tehneet perinteisen työnjaon mukaan aiemmin kodin piirissä palkatta (Käyhkö 2006, 17).

Läheisistään hoivavastuussa olevien naisten pitää usein sovittaa oma työssäkäyntinsä muiden tarpeiden mukaan. Linda McDowell (2003, 28) on huomauttanut, että suurin osa maailman naisista on edelleen sidottuna tiettyyn paikkaan, jota valtasuhteiden ja materiaalsen epätasa-arvon kautta konstruoidun päivittäinen arki ja sosiaaliset suhteet sitovat ja rajaavat.

## Aineisto

Koska tutkimukseni tavoitteena on saada siivoojien oma ääni kuuluville, niin käytän kvalitatiivisen ja empiirisen tutkimukseni aineistona sekä haastatteluaineistoa että havainnoimalla saatua etnografista aineistoa. Minua kiinnostaa erityisesti aineisto, jota kertyy asiakkaiden reklamaatioista ja niihin kuuluvista ”kurinpalautuksista”, sillä niissä erilaiset valta-asetelmat tulevat hyvin esiin. Kokemukseni mukaan reklamaatiot liittyvät usein siivoojan oletettuun laiskuuteen, vilpillisyyteen, ”tyhmyyteen” ja jopa vääräksi katsottuun ikään, etnisyyteen tai sukupuoleen. Aion hankkia tutkimusaineistoksi esimiehiltä näitä kirjallisia reklamaatioita sekä mahdollisesti päästä seuraamaan niitä tilanteita, joissa siivoojalle niistä kerrotaan ja missä häntä uudelleen opastetaan. Tutkimusaineistoa varten teen myös korkeintaan 30 teemahaastattelua siivoojille, heidän esimiehilleen ja asiakkaille. Alustavia teemoja ovat:

- rekrytoinnin käytännöt
- työhön perehdyttämistavat
- reklamointi ja siihen reagointi.

Esimerkkinä kontrollointitilanteesta haluan tässä yhteydessä esittää seuraavanlaisen episodin:

Puhelinmyyntifirmaan on tilattu päivittäinen 1½ tunnin siivous. Sopimukseen kuuluu jääkaapin viikottainen *puhdistus*. Siivoojalla on kiire, sillä työaika on siivottavaan alueeseen suhteutettuna tiukka, joten hän pyyhkäisee kaapin pikaisesti muun työn ohella viikko-ohjelman mukaan. Seuraavana päivänä asiakas soittaa kiukkuisena siivousfirmaan, ja kysyy ”eikö teidän siivooja erota *pyyhkimistä pesemisestä*?” Hän vaatii, että työ tehdään uudestaan ja paremmin, mihin firmassa auliisti suostutaan. Illalla siivooja pesee jääkaapin huolella, kuten häntä on nyt opastettu ja muut työt jäävät huonommin tehdyksi. Asiakas on tyytyväinen, firma on päässyt palkkajaksosta, mutta siivooja on kokenut nöyryytyksen.

Esimerkissäni haluan kiinnittää huomiota sanavalintoihin. Sopimusta tehtäessä on puhuttu epämääräisesti ’puhdistuksesta’, mikä eri ihmisille voi merkitä erilaista siivoustasoa. Siivousyritys mielestäni ikään kuin koettelee kepillä jäätä, josko huonompi laatu menisi läpi. Asiakkaan reklamoidessa vika on siivoojassa, ”joka ei

ymmärrä pyyhinnän ja pesun välistä eroa”. Firma ei puolusta työntekijäänsä, vaan työ tehdään uudelleen, jotta asiakas olisi tyytyväinen. Siivooja ei myöskään saa erillistä korvausta uudelleen tehdystä työstä, vaan häpeän häneen kohdistetusta valituksesta.

### **Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksen avulla haluan tehdä näkyväksi matalapalkka-alan epätasa-arvoa luovia käytäntöjä, jotka liittyvät vallankäyttöön. Harva siivooja on unelma-ammattissaan, vaan pikemminkin hän on parempien vaihtoehtojen puutteessa alalle hankkiutunut. Rutiininomainen siivoustyö tulee olemaan työllistävä ala taloudellisista nousu- ja laskusuhdanteista riippumatta. Huono palkka ja huonot työehdot eivät kuitenkaan houkuttele tekijöitä, joten heitä täytyy alalle jopa pakolla työvoimapolitiisin keinoin ohjata.

Toinen epätasa-arvoa tuottava käytäntö on pyrkimys näkymättömyyteen. Siivouksen tarkoituksena on saattaa tilat mahdollisimman paljon sen näköisiksi, kuin niitä ei olisi käytetty ollenkaan. Siivous on tehty silloin hyvin, kun sitä ei näy. Siivoojan pitää myös itse olla huomaamaton ja häiritä mahdollisimman vähän asiakkaan toimintaa. Omalta osaltani haluan olla kohottamassa siivoustyön arvostusta tekemällä heitä näkyvämmäksi ja antamalla heidän oman äänensä kuulua.

Haastatteluissa uskon minulle olevan hyötyä siitä, että olen ollut yksi heistä. Tunnen hyvin siivousalaa useiden vuosien kokemuksen kautta ja puhun samaa ”kieltä” kuin haastateltavat. Osaan yliopistollisen koulutukseni myötä kiinnittää huomiota myös sellaisiin epätasa-arvoa luoviin tekijöihin ja tuntemuksiin, joita haastateltavat itse eivät osaa pukea sanoiksi. Siksi uskonkin voivani tuottaa uutta tietoa matalapalkka-alalla tehtävän työn käytännöistä ja tekijöistä heidän sanaansa kuunnellen ja kunnioittaen.

Siivousala tarvitsee muutosta niin työn organisoinnin, ihmisten välisen kanssakäymisen kuin kulttuuristen merkitystenkin osalta ollakseen vetovoimainen toimiala. Alalle kaivataan osaavia, motivoituneita ja pysyviä työntekijöitä, mitä ei nykyisillä keinoilla saavuteta. Pelkona on myös se, että muiden hyvinvointimaiden tapaan Suomeen syntyy perityn köyhyyden ja maahanmuuton myötä uusi työssä käyvien köyhien yhteiskuntaluokka. Tutkimuksellani pyrin osallistumaan siihen keskusteluun, jota Suomessa tullaan pakostakin lähitulevaisuudessa käymään matalapalkka-alojen kehityksestä niin yhteiskunta- kuin sukupuolipoliittisena kysymyksenä.

## Lähteet

Acker, Joan: Samanarvoinen työ. Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista. Tampere: Vastapaino, 1990.

Bockner, Arthur P. & Ellis, Carolyn: "Our writing lives: An introduction to writing and research – Personal views." Teoksessa Saarnivaara, Vainikkala & van Delf (eds): Writing and research – Personal views. Publications of the Research Centre for Contemporary Culture 80. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2004.

Eräsaari, Leena: "Naisen ruumis globaalissa". Teoksessa Jokinen, Kaskisaari & Husso (toim.): Ruumis töihin! Käsité ja käytäntö. Tampere: Vastapaino, 2004.

Jokinen, Eeva, Kaskisaari, Marja & Husso, Marita (toim.): Ruumis töihin! Käsité ja käytäntö. Tampere: Vastapaino, 2004.

Julkunen, Raija: Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työproses(e)ista. Tampere: Vastapaino, 2008.

Käyhkö, Mari: Siivoojaksi oppimassa. Etnografinen tutkimus työläistyöistä puhdistuspalvelualan koulutuksessa. Joensuu: Joensuu University Press, 2006.

Liljeström, Marianne (toim.): Feministinen tietäminen. Keskustelua metodologiasta. Tampere: Vastapaino, 2004.

McDowell, Linda: Gender divisions and working time in the new economy. London: Edward Elgar, 2006.

McDowell, Linda: Hard labour: The forgotten voices of Latvian migrant 'volunteer' workers. London: UCL Press, 2005.

McDowell, Linda: "Place and space". Teoksessa Eagleton Mary (ed): A Concise companion to Feminist theory. Malden: Blackwell, 2003.

Rantalaiho, Liisa: "Reproduktion maisema." Teoksessa Rantalaiho, Liisa (toim.): Miesten tiede, naisten puuhut. Yhteiskuntatieteen kritiikkiä naisten työn näkökulmasta. Tampere: Vastapaino, 1986.

Sennett, Richard: Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Tampere: Vastapaino, (1999) 2002.

Tedre, Silva: "Likainen työ ja virallinen hoiva" Teoksessa Henriksson, Lea & Wrede, Sirpa (toim.): Hyvinvointityön ammatit. Helsinki: Gaudeamus, 2004.

## **Työn ja perheen yhteensovittaminen sekä yliopistotyön vaatimukset**

**Minna Nikunen**

Tampereen yliopisto, sosiaalitutkimuksen laitos



Pohdin alustuksessani yliopistotyön määräaikaisten tutkijoiden ja opettajien kokemusta heihin kohdistuvista vaatimuksista ja siitä, miten he kokevat voivansa sovittaa työn ja perhe-elämän. Kiinnitän erityisesti huomiota sukupuolistuneisiin käsityksiin lasten ja perheen merkityksestä miehille ja naisille. Aineistona on 30 haastattelua kolmelta eri laitokselta, joista yksi on humanistinen, yksi tekniikan alan ja yksi luonnontieteen alan laitos.

Esitän ensin tutkimukseni taustaksi yliopistolaitoksen kehityslinjoja ja sukupuolten ja sosiaalisen tuen tutkimusta. Toiseksi kerron siitä, miten olen tässä vaiheessa lähestynyt aineistoa (analyysi on alustavassa vaiheessa). Lopuksi pohdin sitä, millä tavoin yliopisto nähdään työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta positiivisena ja antavana, millä tavoin negatiivisena ja vaativana organisaationa / instituutiona.

### **Taustaa**

Yliopiston on sanottu muuttuneen uusliberalistiksi. Tämä on ollut yleinen trendi julkisella sektorilla koko EU:n alueella. Puhutaan myös uusmanagerialismista, akateemisesta yrittäjyydestä jne. Yksityisten yritysten toimintamalleja ja johtamisen tapoja on siirretty julkiselle sektorille. Kilpailun nähdään saavan parhaan lopputuloksen ja erottavan hyvät akanoista. Vastuuta ja riskejä on siirretty työntekijöille (individualisoituminen), ja työstä on tullut yrittäjyyden kaltaista. Tähän liittyy yliopistolla riskien ottamisen lisäksi vastuu rahan hankkimisesta. Yliopisto esitetään meritokratiana, järjestelmänä, jossa uusliberalistinen ajatus siitä, että jokainen on oman onnensa seppä, toteutuu oikeudenmukaisella tavalla eli ansiot määräävät urakehityksen. (Bauman 2002, Beck 2000, Krafting 2003, Morley 2003, Julkunen 2008).

Meritokratia-ajatus on sukupuolineutraali; sukupuoli (myös muut taustatekijät) esitetään merkityksettömänä. Urakehitys nähdään riippuvaisena yksilöstä ja hänen saavutuksistaan. (Krefting 2003.) Uralla kuitenkin tarvitaan tukea, sekä työyhteisön taholta että yksityissuhteissa. Yliopisto on sosiaalinen yhteisö, muiden tukea ja verkostoja tarvitaan, ja tuen pois vetämisellä (kuten ohittaminen) on usein negatiivisia seurauksia. Tukea tarvitaan myös uralla etenemisessä. Tutkimusten mukaan miehet saavat tukea naisia enemmän ja ottavat sen itsestäänselvyytenä. (Aisenberg & Harrington 1988, Husu 2001.) Naiset myös kertovat miehiä useammin

työsuhteiden aiheuttamista haitoista, miehet naisia useammin saamastaan avusta (Gersick, Bartunek, Button 2000).

Työyhteisön lisäksi yksityiselämässä läheisiltä saatu tuki voi helpottaa työviihtyvyyttä ja edistää uraa: esimerkiksi, onko kumppani kannustava, onko hän joustava työtä koskevilla neuvotteluilla, ottaako hän oman osuutensa kotityö- ja lastenhoitovastuista (Husu 2001, Aisenberg ja Harrington 1988) Aisenberg ja Harrington (1988) korostavatkin sosiaalista tukea käsittelevässä klassikko-teoksessaan sitä, että naiset – vaikkakin saavat miehiä heikommin tukea – tarvitsisivat sitä ensinnäkin, koska yliopiston on rakennettu miehiseksi yhteisöksi ja käytännöt ovat usein maskuliinisia, jolloin naisten on vaikea sopeutua, ja toiseksi sen takia, että naisilla on edelleenkin miehiä suurempi vastuu perheestä.

## **Aineisto ja analyysi**

Tutkimuksen aineistona on 31 haastattelua, kolmella eri laitoksella, joista yksi on humanistisessa tiedekunnassa, yksi teknillisessä yliopistossa ja yksi luonnon-tieteellisessä tiedekunnassa. Haastateltavista 16 on naisia ja 15 miehiä. Haastateltavat ovat yliopiston opettajia ja tutkijoita, joiden työsuhte tai apuraha on maksimissaan kolme vuotta. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teema-haastatteluja. Tarkoituksena oli kartoittaa sitä, miten määräaikaiset työntekijät kokevat työn epävarmuuden suhteessa työn ja perheen yhteensovittamiseen ja työhyvinvointiin. Lisäksi, koetaanko määräaikainen työ välttämättä epävarmana?

Tässä paperissa esitetty perustuu laadullisen aineiston luokitteluihin ja diskurssianalyysiin. Olen jaotellut haastateltavat niihin, jotka kokevat työnsä epävarmaksi, melko epävarmaksi, melko varmaksi ja varmaksi. Lisäksi olen selvittänyt perheellisten (lapsia) osuudet. Diskurssianalyysiä olen soveltanut siten, että kiinnitän huomiota siihen, millä tavoilla sukupuolesta, työstä ja vanhemmuudesta puhutaan, minkälaisia diskursseja käytetään. Kysyn, minkälaisina miesten ja naisten, yliopistotyöntekijöiden oikeudet, velvollisuudet ja kompetenssit näyttäytyvät. Käsittelen vastauksia paitsi diskurssiivisena sopeutumisen ajan henkeen ja käytettävissä olevien selitysmallien mobilisoimisena, myös selontekoina omista kokemuksista ja käsityksistä.

## **Joustavuus**

Tutkimus- ja opetustyö yliopistoissa on perhe-elämän ja työhyvinvoinnin kannalta yhtäältä niitä edistävästi ajallisesti joustavaa, toisaalta epävarmaa ja kilpailullista. Joustavuus tuotiin esille positiivisena puolena kautta aineiston, kaikilla aloilla. Sen nähtiin usein kompensoivat sitä, että palkkaus on huono suhteessa koulutustasoon tai verrattuna yksityiseen sektoriin. Joustavuus oli joillekin perheellisille ihmisille yksi tärkeimmistä kriteereistä, jonka takia he ovat yliopistotyössä. Myös lapsettomat tutkijat ja opettajat pitivät ajallisen jouston mahdollisuutta työhyvinvointiaan

edistävänä asiana. Työn joustavuus nähdään siis tärkeänä työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisessa.

#### Ote 1

V: ... Kyllä ne niinkun tota... tottakai se rajoittaa aika paljon ja kyllä voi sanoa, että tutkijan uran kannalta varmaan rajoittaa negatiivisella tavalla se, että on perhe. Mutta kun se perhe pitäis kuitenkin, tai joku tolkkua pitäis olla, että pitäis saada meneen yhteen nää asiat, niin sitä ei oo sitten pitänyt sellaisena ongelmana sitten ollenkaan. Mutta että totta kai kaikki siis pienten lasten se hoitoruljanssi ja kaikki sellaset ja sairastamiset edellyttää sitä joustavuutta tavallaan myös siltä työltä. Mikä on tietysti tässä ollut mahdollista sitten, että voi aina... mutta onhan se tietysti vähän sellaista, että aina ikään kuin, aina silloin tällöin muistaa, kun lähtee töistä ikään kuin varautua siihen, että jos tulis niinku sellainen, on jotain flunssakausia ja tollaisia, että ottaa mukaansa jotain töistä laukkuun jotain papereita tai tikulle päivittää jonkun jutun, että nyt varmasti, jospa vaikka joutuisinkin jäämään kotiin, että mä voisin tehdä siellä jotain, että se ei mee ihan Punaselle ristille sitten se. Että se on niinkun...

K: Aktiivista joustavuutta?

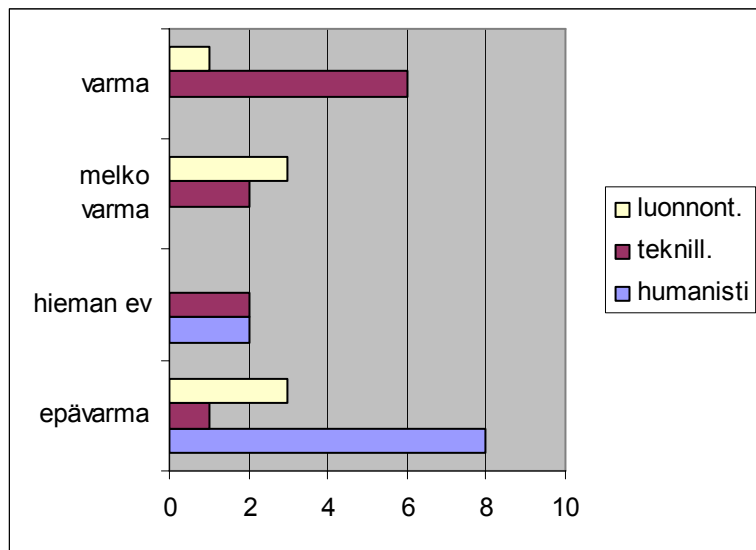
V: Aktiivista joustavuutta joka suuntaan. Ja niin kuin sanoin tosiaankin tavallaan, kyl mä tiedän, että yleensä se on toisinpäin, että täälläkin sen näkee ja kuulee, mutta kun tämä työ on sellainen, että tässä on mahdollisuus sellaiseen etätööhön aika helposti ja on mahdollista sitten muutenkin joustaa siinä työajassa ja -paikassa, niin sen takia helposti sitten on se osapuoli perheestä, joka sitten on kotona ja katsoo sairaita lapsia. Mutta ei se mitään, ne on jo sitten vähän sellaisia, että ne kuuluu vähän tähän hommaan, että ei siinä oikein oo vaihtoehtojakaan sitten. (mies, humanistinen ala).

Työajan joustavuutta kiiteltiin lähes kaikissa haastatteluissa, kaikilla aloilla. Se koettiin tärkeäksi asiaksi työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta. Joissakin haastatteluissa tosin joustavuus määrittyi negatiiviseksi, jos koti ja vapaa-aika saattaisivat joustaa työn hyväksi. Aiemmissakin tutkimuksissa (Ylijoki julkaisematon) esille tuotu aktiivinen halu rajoittaa työ työpaikalle ja pyhittää koti perheelle ja vapaa-ajalle näkyi vastauksissa. Jousto ei myöskään, kuten edellisestä sitaatista voi päätellä ole pelkästään ajan ja paikan vaihtelua vaan vaatii myös työntekijältä järjestelyjä ja suunnittelua.

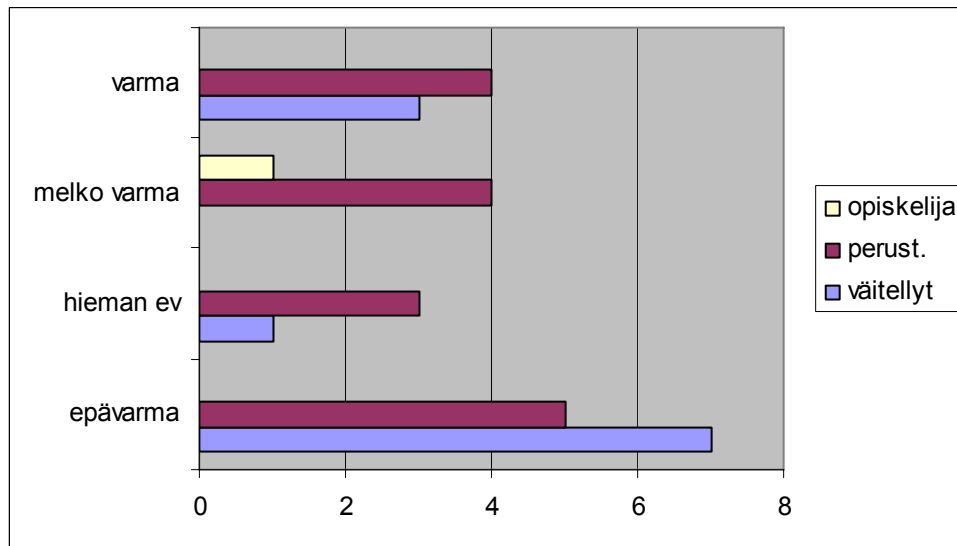
## Epävarmuus

Kilpailullisuus ja epävarmuus tulivat esille sitä selvemmin, mitä niukempia rahoituksensaantimahdollisuudet ovat. Alojen välillä on suuria eroja sen suhteen, miten epävarmaa tai varmaa rahoituksen saaminen ja töiden jatkuminen on. Esimerkiksi haastattelemani teknillisen alan määräämällä aikaisella työntekijät kokivat työsuhteen jatkumisen melko varmaksi ja kertoivat laitoksen ”järjestävän jotain”, jos ulkopuolista rahoitusta ei löydy. Humanistisen alan tutkijat (myös väitöskirjan tekijät) puolestaan kokivat rahoituksen jatkumisen epävarmaksi, ja sen hakemisen olevan työlästä ja omalla vastuulla.





Sukupuolten välillä ei ollut kovin selkeitä eroja epävarmuuden kokemisessa. Selvempi ero löytyi tohtorin tutkinnon suorittaneiden ja muiden väliltä. Rahoitusta on helpompi saada väitöskirjatyöhön kuin sen jälkeen. Luonnontieteellisellä alalla haastatteluissa tuli esille, että väitöskirjatyötä tekevät kokevat rahoituksen olevan varman väitökseen asti, ja koska monet heitä haluavat hakeutua väitöksen jälkeen yliopiston ulkopuolisiin töihin, he eivät ole huolestuneet tulevaisuuden epävarmuudesta niin paljon kuin humanistit, joista useat näkevät yliopiston suosikki-työpaikkavaihtoehtonaan väitöksen jälkeen.



Sukupuolen osalta aineisto on siinä mielessä valikoitunutta, että laitokset ovat sukupuolijakaumaltaan melko tasaisia. Yleensä humanistiset laitokset ovat naisvaltaisempia ja teknillisen alan laitokset miesvaltaisempia, ja luonnontieteellisistä laitoksista löytyy sekä että. Tässä mielessä rahoituksen tuoma epävarmuus yleensä

koskee enemmän naisia kuin miehiä. Myös postdoc-vaiheen tuoman epävarmuuden voi olettaa koskevan konkreettisemmin naisia kuin miehiä, sillä tutkimusten mukaan naiset miehiä useammin katoavat väitöksen jälkeen yliopistotyöyhteisöstä (Husu 2001). Yliopistotyöstä poistuneet tosin eivät olleet tutkimuksen informanteina.

Seuraavassa otteessa kokemastaan epävarmuudesta kertoo luonnontieteellisen alan naispuolinen postdoc-tutkija:

#### Ote 2

K: Ootsä missään vaiheessa kokenut oman työtilantees epävarmaksi?

V: Tällä hetkellä (naurua).

K: Sillä on vuoden loppuun asti.

V: Mulla on puol vuotta vielä omaa palkkaa jäljellä. Tietenkin joulukuussa tulee mietinnän paikka taas. Semmoista se on. Se kuuluu tähän ammattiin.

K: Sillä varmaan on hakemuksia sisällä?

V: On joo. Mä oon tossa vuoden aikana kirjoittanut ... ootappas ... kahden vuoden aikana oon kirjoittanut semmoiset 11 isoa rahoitushakemusta, elikkäs 100 000 euron rahoitushakemusta. (Nainen, postdoc, luonnontiede)

Otteesta tulee kuitenkin epävarmuuden lisäksi esille, että se koetaan usein normaaliksi asian tilaksi, se "kuuluu tähän työhön". Näin puhuvat sekä naiset että miehet. Monesti myös se, että muiden havaitaan olevan samassa tilanteessa, tekee epävarmuudesta siedettävämpää. Sitä siedetään myös sen takia, että etujen, kuten joustavuus, nähdään kompensoivat sitä. Epävarmuutta koetaan myös kausittain, kun rahoitus on katkolla, ja muutoin asiaa ei välttämättä niin mietitä. Kilpailua ja epävarmuutta saatetaan jopa pitää positiivisena ja motivoivana asiana. Tällaisen puheen voi luokitella työtä koskeväksi uusliberaaliksi käsitykseksi. Toki joukossa on niitäkin, jotka kohdistavat kritiikkinsä juuri kilpailuttamisen epäreiluteen.

## Lasten hankinta ja sukupuoli

Haastatelluista naisista, joita oli kuusitoista vain neljällä oli lapsia. Puolestaan haastatelluista miehistä kymmenellä viidestätoista oli lapsia. Haastatellut naiset tosin olivat keskimäärin hieman miehiä nuorempia. Tulos on kuitenkin samansuuntainen kuin yleisemmin korkeasti koulutettujen osalta: lapsettomien naisten osuus on sitä suurempi, mitä parempi koulutus. Miesten osalta erot eivät ole suuria koulutuksen mukaan, mutta korkeammin koulutetuissa on hieman vähemmän lapsettomia. Yleisesti tutkijakoulutuksen saaneet naiset ovat muita useammin perheettömiä ja heillä on muita naisia vähemmän lapsia. Tutkijamiehillä on erityisen paljon lapsia, jos puoliso on vain perusasteen käynyt. Korkeasti koulutetut naiset myös aloittavat lastenteon huominkin koulutettuja myöhemmin. (Kartiovaara 2003, 4–5.)

Laitosten ja työyhteisöjen suhtautumista lasten hankintaan pidettiin pääsääntöisesti myönteisenä, mutta toisenlaisiakin huomioita oli tehty. Eräs miespuolinen haastateltava, joka oli jäänyt perhevapaalle, oli kuullut kollegaltaan ihmettelyä "valinnastaan".

### Ote 3

V: No yks henkilö on sanonut tuolla jotenkin, että jokainen tekee, vai miten se nyt meni. Jotenkin totes, että se on oma valinta. Vähän semmoseen, minkä mä koin semmoisena, ettei arvosta sitä valintaa. Mutta ei muuten kyllä. En mä tiedä oliko se sitten huumoria, mutta mä en kyllä ymmärtänyt sitä siinä tilanteessa huumorina, mutta se saattoi olla kyllä sitä, koska tällä henkilöllä ittelläkin on kyllä lapsia. Ei muuten kyllä tuu mitään mieleen. kyllä kaikki on ihan positiivisesti suhtautunut. (Humanisti, mies)

Edellisessä katkelmassa tuli esille se, että perheratkaisuista puhutaan valinta-retoriikalla: kukin on itse vastuussa omista valinnoistaan, mutta voi myös järjestellä asiat haluamallaan tavalla (jolloin ollaan jo lähellä velvoitusta: pitäisi järjestellä asiat siten, ettei perhe haittaa työtä). Tämä vaikuttaa yleisemmältä niiden puheissa, joilla ei (vielä) ole lapsia:

### Ote 4

K: Joo ... siis teil ei oo lapsia?

V: Joo, no nyt on ensimmäinen niin sanotusti pöntössä, mutta ei oo yhtään maailmassa niin.

K: No ooks sä ajatellu vaikuttaaks lasten hankinta sun tai kumppanin uraan?

V: No kai se varmaan jotenkin vaikuttaa, mutta se, että miten niin mä oon aatellu, että sen näkee sitten ja siihen voi sitten niin kun miettiä sitten siinä vaiheessa, että mut enemmän mä nyt koen, että se on ehkä enemmän niin kun henkinen lukko sitten ittelte, kun se, että onko lapsi tai ei liittyen nyt vaikka esimerkiksi, että lähtis jonnekin tutkijavaihtoon tai vastaavaan, niin osahan saa siitä tekosyy, et se ei tuu onnistuun koskaan, mut mun mielestä se kyllä onnistuu jos haluaa sen onnistuvan, sit vaan tarttee niin kun järjestellä. (mies, teknillinen ala, aikoo ehkä pitää isyyskuukauden (mies, teknillinen ala)).

Tutkijamiehet, jotka olivat olleet perhevapailla ja hoitaneet sairaita lapsia, kokivat että perhe haittaa heidän uraansa. Haitat liitettiin yleensä ajankäyttöön: perheetön voi tehdä töitä pidempiä tunteja kuin perheellinen (ks. ote 1). Aineistossa oli tavallisinta, että perhevapaita käyttäneet miehet olivat humanistiselta, epä-varmimmaksi koetulta alalta. Perhevapaalle jääminen saatetaan kokea humanistisessa ympäristössä miehelle helpommaksi tai kyse voi olla, kuten joissakin haastatteluissa tuli esille, siitä että taloudelliset vaihtoehdot ovat olleet huonoja, työttömyyttä tai apurahakausia.

Yliopisto määritetään yleensä käytännöissään maskuliiniseksi ympäristöksi, mutta joustavuus määrittää sitä feminiinisen puolelle. Oteessa 1 haastateltu mies kertoo, että hän on joutunut parisuhteessaan asemaan, joka on tavanomaisempi naisille: koska hänen puolisonsa työ ei jouta niin helposti, hän on yleensä se, joka jää kotiin, jos lapsi sairastuu.

## Lapset naisen uraa hankaloittamassa

Laitokset, joissa tein haastatteluja, eivät ole erityisen nais- tai miesvaltaisia. Tämä lieenee yksi syy sille, että yleensä tasa-arvon koettiin toteutuneen. Voi olettaa, että

tasa-arvoilmapiiri on parempi tällaisissa työyhteisöissä kuin erityisesti mies-valtaisissa yhteisöissä. Diversiteetin on todettu parantavan yleisesti toimintaa ja työntekijöiden viihtyvyyttä, jos vain kaikki työntekijät integroidaan toiminnan ytimeen (Thomas & Ely 1996). Lasten hankkimisen nähtiin kuitenkin merkittävässä osassa haastatteluja haittaavan erityisesti naisten etenemistä urallaan. Vaikka perhevapaita käyttäneet miehet näkivät perheellistymisen voivan haitata uraansa, muut miehet tai naiset eivät näin ajatelleet. Aloilla, joilla työn jatkuminen nähtiin melko varmana, miehet eivät juuri naisetkaan kokeneet työn ja perheen yhteensovittamista ongelmana, mutta miehet näkivät sen naisten ongelmana.

#### Ote 5

K: No ajattelet sä, että tää lasten hankinta vaikuttaa jollain tavalla sun uraan tai puolison uraan?

V: No voi tietysti vaikuttaa, että se, että ei pysty niin kun niin täysin työn ehdoilla, eikä haluakaan tietenkään tehdä, että asioita, mutta toisaalta en mä tiä onko se kauheen terveellistä sekään, et se voi olla ihan hyvä, että mut sanotaan, että ehkä naiskollegojen uraan se varmasti vaikuttaa, koska tää on kuitenkin semmosta, että esimerkiksi laitokselta niin ei kauheen helposti varmasti haluais niin kun lähteä siis ja jättää työhuonetta, että koska ei ikinä tiedä onko sitten paluuta tai kyl varmasti, mut et varmasti semmonen ajatus on, että tota naisilla varmasti se on isompi asia. (humanisti, mies)

Haastateltava kokee itsensä kohdalla perheen työtä tasapainottavana ja hyvinvointia edistävänä seikkana: koko elämää ei voi omistaa työlle ja se voisi olla jopa epäterveellistä. Lapset auttavat pitämään työn pois kotoa. Naisten kohdalla haastateltava näkee perheellistymisellä negatiivisempia seurauksia.

Puhetta ratkaisuista ja valinnoista löytyi kuitenkin myös naisten suhteen:

#### Ote 6

K: Onks tällä alalla tai tässä työpaikassa minkäänlaisia sukupuolenmukaisia tapoja edetä uralla tai tehdä uraa tai työtä? Ootsä ajatellu tältä kannalta?

V: No en oo sinänsä ajatellut. Tietenkin se, että ... Mä nyt ajattelen tota kysymystä sillä tavalla, että asia on hyvin henkilöstä kiinni. Että se, että jokainen tekee ne omat yksilölliset ratkaisunsa ja niin kun se, että tota tietenkin ... sitähan ei voi kieltää, että tota naisilla tietenkin perheen perustaminen on semmoinen asia, mikä helposti ... Varsinkin mejän alalla, kun me käsitellään radioaktiivisuutta, niin voi aiheuttaa tutkimustyössä tämmöisiä pauseja, että ei voi sitten tehdä työtään normaalilla tavalla. Mutta se, että en mä nää sitä, että se mitenkään oikeestaan vaikuttais. Se on hyvin henkilöstä kiinni, että mitenkä asiansa järjestää. Eli työthän pystyy järjestään. Esimerkiks raskaus. Ei se välttämättä vaikuta sun tota kuitenkaan tutkimukseen ja sen etenemiseen välttämättä yhtään mitään. Millään tavalla välttämättä. Jos sä et ite niin halua. (Nainen, luonnontiede, ei lapsia)

Yksilölliset ratkaisut ja asioiden järjestäminen ovat tässäkin selvästi esillä, kuten aiemmassa otteessa koskien miehen pohdintoja oman uransa suhteen. Yhtäältä siis naisten uran nähdään itsestään selvästi häiriintyvän lasten saamisesta, kun taas sen ei ajatella vaikuttavan miesten uraan. Toisaalta yksilöiden ajatellaan tekevän valintoja ja heillä ajatellaan olevan yhtäläiset mahdollisuuden kaikenlaisiin valintoihin, ratkaisuihin ja järjestelyihin.

Meritotumisjärjestelmä koettiin yleensä oikeudenmukaisena. Sitä, että naisten urakehityksen ajateltiin kärsivän lasten saannista, ei pidetty naisia syrjivänä käytäntönä. Meritokraattinen ajattelu ja ”akateeminen yrittäjäys” ovat jossain määrin hyväksytyjä ideologioita, ja tällä voi olla tasa-arvolle ja työn ja perheen yhteensovittamiselle negatiivisia seurauksia.

Uusliberalistinen ”kaikki on itsestä kiinni” -diskurssi esiintyy haastatteluissa taajaan. Meritokratia-ajattelussahan lähtökohtana on se, että kaikki ovat samalla viivalla ja ansiot määräävät etenemisen uralla ja palkkauksen (Krefting 2003). Tätä ajattelua tukevia rakenteita ovat suomalaisessa yliopistossa mm. yliopistojen palkkausjärjestelmä YPJ, jossa palkkaa määritetään suoritusten pohjalta. Yliopiston hahmottaminen meritokratiana on sukupuolineutraali ajattelutapa (mt.). Se jättää huomiotta paitsi sosiaalisen tuen merkityksen, myös erilaiset lähtökohdat ja velvollisuudet, kuten sen, että naiset ovat edelleen huomattavasti miehiä useammin perhevapailla (Lammi-Taskula 2007).

## **Yhteenveto**

Kokemuksellisella tasolla eli puhuessaan itsestään, haastateltavat korostivat joustavuuden positiivisuutta yliopistotyössä. Työn jatkumisesta koettiin epävarmuutta, erityisesti humanistisella alalla, mutta yleensä siihen oli sopeuduttu. Miehet ja naiset, jotka olivat / olivat olleet aktiivisia perheen vuoksi tehdyissä joustoissa, näkivät lasten hankinnan mahdollisesti haittaavan omaa uraansa. Osa tosin korosti sitä, että heille perhe on uraa tärkeämpi. Muista ihmisistä ja yleisemmällä tasolla puhuttaessa naisten uran nähtiin kärsivän lasten saamisesta. Kuitenkin kaikkien nähtiin tekevän omia ratkaisujaan ja valintojaan, joista toiset valinnat miellettiin uraa tukeviksi, toiset sitä haittaaviksi.

Individualistinen puhe ja meritokraattinen ajattelu putkahtelivatkin pintaan useissa haastatteluissa. Uran suhteen saatettiin korostaa kilpailun tärkeyttä ja määräaikaaisuusien siunauksellisuutta tulosten tekemisen kannalta. Perheen suhteen puhuttiin valinnoista ja ratkaisuista, joiden tekijöiden sukupuolen ei nähdä merkitsevän.

## Lähteet

Aisenberg, Nadya & Harrington, Mona 1988: *Women in the Academe: Outsiders in the Sacred Grove*. Amherst: University of Massachusetts Press.

Alasuutari, Pertti 2006: Suunnittelutaloudesta kilpailutalouteen: miten muutos oli ideologisesti mahdollinen? Teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gummerus.

Bauman, Zygmund 2002: *Notkea moderni*. Tampere: Vastapaino.

Beck, Ulrich 2000: *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.

Gersick, Connie J.G., Bartunek Jean M. & Dutton, Jane E. 2000: Learning from Academia: The importance of relationships in professional life. *Academy of Management Journal* 43:6, 1026–1044.

Harvey, David 2008: *Uusliberalismin lyhyt historia*. Tampere: Vastapaino

Husu, Liisa 2001: Sexism, support and survival in Academia. Academic women and hidden discrimination in Finland. Helsinki: Department of Social Psychology, University of Helsinki.

Julkunen, Raija 2008: *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.

Krefting Linda A. 2003: Intertwined discourses of merit and gender: Evidence from academic employment in the USA. *GWO* 10:2

Lammi-Taskula, Johanna 2007: *Parental Leave for Fathers? Gendered Conceptions and Practices in Families with Young Children in Finland*. Helsinki: Stakes.

Morley, Louise 2003: *Quality and power in higher education*. Maidenhead: Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2003.

Thomas, David A. & Ely, Robin J. 1996: Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, Sep/Oct, 79–90.

Ylijoki, Oili-Helena: Acceleration of time in academia. Paper presented at Time, Work, Education Symposium, University of Middlesex, London, UK, 17–19 February 2009.

## Tasa-arvolain toimivuuden arviointi

**Sannu Syrjä & Katja Uosukainen**

Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus



### Johdanto

Tässä artikkelissa pureudutaan määrällisen ja laadullisen aineiston perusteella tasa-arvosuunnittelun yleisyyteen, tasa-arvosuunnitelman tekemiseen liittyviin haasteisiin ja suunnitelmiin sisältyviin toimenpiteisiin, sekä arvioidaan aineiston valossa tasa-arvolain toimivuutta. Artikkelin pohjautuu Työelämän tutkimuskeskuksessa tehtyyn tasa-arvosuunnittelua koskevaan tutkimukseen ja siitä tehtyihin raportteihin.<sup>69</sup>

Tasa-arvolakia uudistettiin laajasti vuonna 2005. Lakiuudistuksen keskeinen sisältö koski tasa-arvon edistämismahdollisuutta työpaikoilla. Laki naisten ja miesten tasa-arvosta edellyttää jokaista vähintään 30 henkeä työllistävää työnantajaa edistämään naisten ja miesten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvon edistämiseksi keskeinen väline on tasa-arvosuunnitelma, jonka vähimmäisvaatimukset määriteltiin lakiuudistuksessa. Tasa-arvosuunnitelman on katsottu konkretisoivan tasa-arvon edistämistä työpaikoilla pelkkää yleistä edistämismahdollisuutta paremmin (vrt. HE 195/2004 ja HE 90/1994 vp). Osana tasa-arvosuunnittelua työnantajien tulee selvittää työpaikoillaan mahdollisesti vallitsevat palkkaerot sukupuolten välillä sekä erojen syyt. Sukupuolten välisten palkkaerojen on todettu tasa-arvolain muutosta koskevassa hallituksen esityksessä korjaantuvan varsin hitaasti (HE 195/2004 vp).

Tasa-arvosuunnittelun tutkimiselle on tarvetta monestakin syystä. Kansallista sekä yksityisen että julkisen sektorin kattavaa tutkimusta tasa-arvosuunnittelusta ei ole aiemmin tehty. Tasa-arvovaltuutettu on selvittänyt tasa-arvosuunnittelun toteutumista julkisella ja yksityisellä sektorilla (Ahponen & Paasikoski 2003, Melkas & Lehto 2005) ja työmarkkinajärjestöt omilla toimialueillaan. Kyselyiden mukaan tasa-arvosuunnitelmien määrä on lakiuudistuksen myötä kasvussa<sup>70</sup>. Lisäksi tasa-

---

<sup>69</sup> Tasa-arvolain vaikuttavuus I (2008–2009) ja II (2009). Hankkeiden aikana tutkittiin tasa-arvolain vaikuttavuutta työpaikoilla henkilöstöhallinnon ja luottamushenkilöstön näkökulmista sekä laadullisten että määrällisten menetelmien avulla. Hankkeessa tuotetut raportit ovat Uosukainen, Autio & Leinonen (2009): Tasa-arvosuunnitelma ja palkkakartoitus -selvitys suunnitteluvaiheen toteutumisesta; Uosukainen & Syrjä (2009): Luottamusmiesten ja muiden henkilöstön edustajien näkemyksiä tasa-arvolain toimivuudesta; Uosukainen, Autio & Leinonen (2009): Tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset Suomessa 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:11.

<sup>70</sup> Ainakin SAK, EK, Kit, STTK, Akava ja VTML ovat tehneet selvityksiä suunnittelun yleisyydestä jäsenistönsä parissa. Ks. lähdeluettelo.

arvosuunnittelua on tutkittu paikallisesti esimerkiksi Pirkanmaalla (*Tasa-arvosta lisääarvoa* -hanke<sup>71</sup>) ja Lapissa (Heikkilä 2004).

Tasa-arvosuunnitelman ja sen osana tehtävän palkkakartoituksen tavoitteena on toteuttaa työnantajan velvoitetta edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvolaki on *proaktiivinen*: se ei ainoastaan määrittele, mikä on kiellettyä, vaan velvoittaa toimimaan tasa-arvoa edistävästi. Lisäksi se vastaa yhteiskunnalliseen tilanteeseen: sukupuolten tasa-arvo ei ole toteutunut ja työelämä on keskeinen alue, jossa sukupuolten tasa-arvoa tulisi parantaa. Suomalaisten tasa-arvonäkemyksiä tarkastelevan vuoden 2008 tasa-arvobarometrin mukaan naisista 84 % ja miehistä 61 % piti miesten asemaa selvästi tai hiukan parempana kuin naisten. Verrattuna edellisten tasa-arvobarometrien tuloksiin naisten näkemyksissä oli vain hienoisia merkkejä tasa-arvotilanteen parantumisesta. (Nieminen 2008, 14–15.)

## Viitekehys

Artikkelin viitekehysten muodostavat tasa-arvolain asettamat tasa-arvosuunnitelmaa ja palkkakartoitusta koskevat säädökset. Tarkastelussa on huomioitava, missä tarkoituksessa nämä säädökset on tehty: tasa-arvosuunnittelua tulisi toteuttaa siten, että se palvelee tasa-arvon edistymistä. Taulukossa 1 on eritelty tasa-arvosuunnitelman keskeinen lain asettama sisältö.

Taulukko 1. Tasa-arvosuunnitelma lain mukaan		
Tasa-arvosuunnitelman osa-alueet	Sisältö	Ajankohta
<i>Selvitys</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työpaikan tasa-arvotilanne</li> <li>• naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin</li> <li>• kartoitus naisten ja miesten               <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ tehtävien luokituksesta</li> <li>➔ palkoista</li> <li>➔ palkkaeroista</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vuosittain</li> <li>• paikallisesti sovittuna vähintään kerran kolmessa vuodessa</li> </ul>
<i>Toimenpiteet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• käynnistettävät tai toteutettavaksi suunnitellut toimenpiteet, tavoitteena:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ tasa-arvon edistäminen</li> <li>➔ palkkatasa-arvon saavuttaminen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vuosittain</li> </ul>
<i>Arvio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aikaisempien toimenpiteiden toteuttaminen ja niiden tulokset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vuosittain</li> </ul>

<sup>71</sup> Tasa-arvosuunnittelun toteutuminen pirkanmaalaisissa työpaikoissa  
<http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tasalisa/raportit/raportti01.pdf>



Tasa-arvolain mukaan työnantajan tulee myötävaikuttaa erityisesti seuraaviin asioihin:

- sukupuolten välisen työnjaon purkaminen
- yhtäläisten mahdollisuuksien luominen uralla etenemiseen
- tasa-arvon edistäminen työehdoissa ja erityisesti palkkauksessa
- työolojen kehittäminen molemmille sukupuolille soveltuviksi
- työn ja perheen yhteensovittamisen helpottaminen etenkin työjärjestelyjen kautta
- sukupuoleen perustuvan syrjinnän ennaltaehkäisy

Tasa-arvolaki edellyttää työpaikkoja tekemään palkkakartoituksen osana tasa-arvosuunnitelmaa. Lain mukaan suunnitelman osana on oltava ”erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista”. Laissa ei ole määritelty sitä, miten kartoitus tulee tehdä. Viime kädessä työnantaja vastaa siitä, että kartoitus on lainmukainen ja riittävä. Tasa-arvovaltuutettu on antanut palkkakartoituksen tarkemmasta sisällöstä suosituksen<sup>72</sup>, joka pohjautuu tasa-arvolain säätämistä edeltäneisiin lainvalmistelutöihin<sup>73</sup>, EY:n samapalkkaisuusdirektiiviin, tasa-arvolain samapalkkaisuussäännöksiin sekä palkkakartoituksen tavoitteeseen varmistaa syrjimätön palkkaus.

Työnantaja- ja työntekijäjärjestöt ovat tulkinneet lakia tahoillaan. Ohjeita palkkakartoituksen toteuttamiseksi ovat tasa-arvovaltuutetun lisäksi laatineet omalle jäsenistölleen muun muassa Elinkeinoelämän keskusliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja SAK. Työnantajajärjestöt lähtevät ohjeissaan siitä, mikä on heidän tulkintansa mukaan lain minimivaatimus palkkaerittelyssä. Työntekijäjärjestöjen ohjeissa tukeudutaan työnantajajärjestöjä enemmän tasa-arvovaltuutetun ohjeisiin.

Tasa-arvosuunnitelmalla pyritään juurruttamaan tasa-arvonäkökulma kaikkeen henkilöstöä ja työympäristöä koskevaan suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon (HE 195/2004 vp). Sekä sisällölliset että rakenteelliset tavoitteet tasa-arvon edistämiseksi työpaikoilla ovat laaja-alaiset ja niillä pyritään sukupuolesta johtuvan eriarvoisuuden ehkäisemiseen ja poistamiseen. Laissa huomioidaan työpaikan käytävissä olevat resurssit, joita tarkastellaan tässäkin tutkimuksessa. Vaikka tasa-arvon edistämisen velvoitteet kohdistuvat työnantajiin, on tasa-arvosuunnitelma laadittava yhteistyössä henkilöstön kanssa. Siten tasa-arvon edistäminen voidaan nähdä työnantajan ja työntekijöiden yhteisenä toimintana.

Tasa-arvolain toimivuuden arviointi kohdistuu pääasiassa tasa-arvosuunnitelmien arviointiin<sup>74</sup>. On kuitenkin huomioitava, että tasa-arvosuunnitelma ei välttämättä kerro koko totuutta työpaikan tasa-arvoon panostamisesta: työpaikalla voi olla suunnitelma ja politiikka tasa-arvon suhteen, vaikka sitä ei olisi kirjattu paperille.

<sup>72</sup> <http://www.tasa-arvo.fi/Resource.phx/tasa-arvo/tasa-arvovaltuutettu/palkkakartoitus.htx>.

<sup>73</sup> Tasa-arvolain uudistamistoimikunnan mietintö (STM:n komiteamietintö 2002:9); Hallituksen esitys (HE 195/2004) <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2004/20040195>; Eduskunnan työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan mietintö (TyVM 3/2005).

<sup>74</sup> Tasa-arvosuunnittelun prosessista lisää Huhta ym. (2005).

Toisaalta työpaikalla voi olla hyvä tasa-arvosuunnitelma, joka on jäänyt vaille vaikutuksia.

## Aineisto

Seuraavassa lyhyesti kuvattuna aineistot, joihin tasa-arvosuunnittelua koskeva tutkimuksemme perustuu.

Aineisto 1. Henkilöstöpäälliköille tai vastaaville suunnatulla **kyselyllä** selvitettiin **työnantajan edustajien** näkemyksiä tasa-arvosuunnittelusta. Kysely kohdistettiin 1 500:lle yksityisen ja julkisen sektorin yli 30 henkilöä työllistävälle työpaikalle. Kyselyn vastausprosentti oli 56 prosenttia.

Aineisto 2. Työpaikkojen luottamushenkilöille tai muille tasa-arvosuunnitelman tekemiseen osallistuneille osoitetulla **kyselyllä** selvitettiin **henkilöstön** osallistumista tasa-arvosuunnitelmien ja palkkakartoitusten tekemiseen. Kysely pohjautui henkilöstöpäällikkökyselyyn ja se kohdistettiin niille 579 työpaikalle, joilla edellisen kyselyn mukaan oli tehty tasa-arvosuunnitelma tai se oli kyselyn aikaan tekeillä. Kyselyn vastausprosentti oli 54 %.

Aineisto 3. Kyselyillä saatua kuvaa täydennettiin tasa-arvotyöryhmän jäsenten **haastatteluilla sekä tasa-arvosuunnitelmien arvioinnilla**. Näin hankittiin syvällisempää tietoa tasa-arvosuunnittelu- ja palkkakartoitusprosessista työpaikalla. Haastatteluja tehtiin yhteensä 27 kappaletta kymmenessä eri työpaikassa. Kullakin työpaikalla haastateltiin sekä työnantajan että henkilöstön edustajia. Lisäksi kaikkien haastateltujen työpaikkojen suunnitelmat arvioitiin.

## Tasa-arvosuunnittelu kyselyiden valossa

Tässä luvussa esitämme kyselyaineistojen perusteella keskeiset tulokset tasa-arvosuunnitelmien ja niihin kuuluvien palkkakartoitusten määrästä ja laadusta.

### Tasa-arvosuunnitelmat

Tasa-arvosuunnitelman tekemisen edellytyksenä on, että työpaikalla on tieto suunnitteluvetoisuudesta. Kyselyn perustella työpaikoilla oltiin varsin hyvin perillä tasa-arvosuunnitteluvetoisuudesta, sillä kaikista työpaikoista 91 prosenttia oli asiasta tietoisia. Kirkon, valtion ja kuntien piirissä tasa-arvosuunnitteluvetoisuuden tunsivat melkein kaikki vastanneet. Huonoimmin tieto on saavuttanut yksityisen sektorin, jossa 13 prosenttia vastanneista ei ollut suunnitteluvetoisuudesta tietoisia. Yksityisellä sektorilla ongelma kohdistui etenkin pieniin teollisuustyöpaikkoihin, joista jopa kolmannes oli tasa-arvosuunnitteluvetoisuudesta tietämättömiä. Kaikki yksityisen sektorin suuret yli 250 henkilöä työllistävät työpaikat tiesivät tasa-arvosuunnitteluvetoisuudesta.

Enemmistö työpaikoista oli tehnyt tai oli tekemässä tasa-arvosuunnitelmaa. Kaiken kaikkiaan 62 prosenttia työpaikoista ilmoitti, että niillä oli voimassa oleva tasa-arvosuunnitelma. 14 prosentilla työpaikoista suunnitelma oli tekeillä ja 23 prosenttia ilmoitti, ettei niillä ollut suunnitelmaa. Kun tarkasteltiin tasa-arvosuunnitelmien yleisyyttä erikokoisilla työpaikoilla, huomattiin, että suunnitelmia on tehty sitä useammin, mitä suuremmasta työpaikasta on kyse. Suurista yli 250 henkilöä työllistävistä työpaikoista 85 prosenttia oli tehnyt tasa-arvosuunnitelman. Kyselyn mukaan suurimpia syitä suunnitelman tekemättä jäämiselle olivat aikapula, tiedon puute sekä se, että työpaikalla koettiin että tasa-arvosuunnitelmalle ei ollut tarvetta.

Suunnitelmissa yleisimmin huomioitu asioita olivat palkkaus ja muut työsuhteen edut. Myös naisten ja miesten tasapuolinen sijoittuminen eri tehtäviin sekä rekrytointi olivat usein mainittuja asioita. Seuraavaksi useimmin olivat mainittuina syrjintä ja häirintä, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä uralla eteneminen. Parhaiten tasa-arvosuunnitelmilla oli vastanneiden mielestä onnistuttu parantamaan työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä asioita sekä vähentämään häirintää. Seuraavaksi eniten oli pystytty vaikuttamaan palkkaukseen liittyviin asioihin sekä vähentämään syrjintää.

Henkilöstön edustajille osoitetun kyselyn tulokset eivät juuri eronneet henkilöstöpäälliköiden kyselyn tuloksista. Kyselyn keskeinen tulos liittyy henkilöstön osallistumiseen tasa-arvotyöhön ylipäätään. Yli viidennes kyselyyn vastanneista palautti tyhjän lomakkeen merkiksi siitä, että heidän työpaikallaan ei ole sellaista henkilöstön edustajaa, joka olisi osallistunut tasa-arvosuunnitelman tekemiseen. Todellisuudessa luku lienee vielä tätäkin suurempi, sillä 23 prosenttia kyselyyn vastanneista ei edustanut henkilöstöä, vaan työnantajaa<sup>75</sup>.

## **Palkkakartoitus**

Henkilöstöpäälliköille suunnatun kyselyn mukaan kaikista vastanneista työpaikoista 60 prosenttia oli tehnyt palkkakartoituksen. 36 prosenttia työpaikoista ei ollut tehnyt kartoitusta ja neljä prosenttia ei osannut sanoa, oliko työpaikalla tehty kartoitus. Vaikka 60 prosenttia työpaikoista ilmoitti tehneensä palkkakartoituksen, voidaan kysyä, kuinka moni palkkakartoitus täyttää lain vähimmäisvaatimukset. On mahdollista, että osa vastaajista on ymmärtänyt palkkakartoituksen tarkoittavan tässä yhteydessä työpaikalla tehtyä palkkojen yleistä tarkastelua, eikä tasa-arvosuunnitteluprosessin osana tehtävää naisten ja miesten palkkavertailua. Myös palkkakartoituksen kohdalla työpaikan koolla näyttää olevan merkitystä: palkkakartoitukset olivat sitä yleisempiä, mitä suuremmasta työpaikasta oli kyse. Suurista eli yli 250 henkilöä työllistävistä työpaikoista kolme neljästä oli tehnyt kartoituksen.

Palkkakartoituksen tekeminen oli suurimmalla osalla työpaikoista ollut henkilöstöhallinnon vastuulla. Työpaikoista 40 prosentilla johto oli osallistunut kartoituksen tekemiseen. Vain noin kolmanneksella työpaikoista luottamusmiehet olivat olleet mukana palkkakartoituksen toteuttamisessa. Erillinen tasa-arvoryhmä oli

---

<sup>75</sup> Vastaajat olivat merkinneet asemakseen esimerkiksi henkilöstöpäällikkö tai toimitusjohtaja.

ollut mukana palkkakartoituksen tekemisessä vain reilulla kymmenellä prosentilla työpaikoista.

56 prosenttia työpaikoista oli havainnut eroja naisten ja miesten palkkauksessa. Keskeisimmäksi palkkaerojen syyksi arvioitiin naisten ja miesten toimiminen eri tehtävissä (80 %). Naisten ja miesten erilaisen aseman arvioi syyksi 54 prosenttia. 28 prosenttia arvioi, että työskentelyvuodet selittävät naisten ja miesten palkkaeroja. Koulutuksen arvioi palkkaerojen syyksi 21 prosenttia ja henkilökohtaisen suoriutumisen 18 prosenttia vastanneista. Joka kymmenes vastaaja ei osannut selittää, mistä palkkaerot johtuivat.

Suurin haaste palkkakartoituksen toteuttamisessa oli vertailtavien ryhmien pienuus. Seuraavaksi eniten haasteita aiheutti naisten ja miesten toimiminen eri tehtävissä ja huoli palkkojen paljastumisesta. Noin viidenneksellä työpaikoista oli ollut vaikeuksia saada tietojärjestelmästä tarvittavia tietoja. Samoin viidennes oli epätietoisia siitä, miten palkkakartoitus tulisi tehdä. Epämieluisat tulokset ja erimielisyydet toteuttamistavassa olivat haasteena vain harvoin.

Palkkakartoituksesta ei ollut 45 prosentilla työpaikoista seurannut minkäänlaisia toimenpiteitä. Varsinaisista toimenpiteistä useimmin seurauksena oli ollut työnkuvien ja tehtävänimikkeiden läpikäynti (28 %), työn vaativuuden arviointi ja palkkojen korjaaminen (23 %). 16 prosenttia työpaikoista oli palkkakartoituksen kannustamana selvittänyt palkkaeroja tarkemmin. Joka kymmenennellä työpaikalla oli tehty palkkausjärjestelmän uudistus.

## Haastatteluiden kertomaa

Haastatteluilla haettiin lisätietoa suunnitelmien tekemisestä ja niiden vaikuttavuudesta: siitä, miten suunnittelu on edennyt, miten sitä on tehty, ketkä ovat olleet mukana, minkälaisia haasteita on koettu ja mitä hyötyä suunnittelusta on ollut. Haastattelut antoivatkin uuden näkökulman tasa-arvosuunnitteluun ja toivat esille sekä ennalta arvaamattomia epäkohtia että positiivisia yllätyksiä.

Yksi keskeisimmistä haastatteluiden ja suunnitelmien arvioinnin tuloksista liittyy yllättäen toimenpiteiden puuttumiseen tasa-arvosuunnitelmista. Lähes puolella työpaikoista suunnitelma ei sisältänyt lainkaan konkreettisia toimenpiteitä. Syynä ei välttämättä ollut se, etteikö työpaikalla olisi tarvittu tasa-arvoa edistäviä toimenpiteitä, vaan se, että suunnitelman tehnyt ryhmä ei ole ymmärtänyt, mitä toimenpiteillä tarkoitetaan. *Toimenpide* sanana miellettiin työpaikalla *tavoitteen* synonyymiksi, ja tasa-arvosuunnitelma sisälsi ainoastaan visioita. Silti työpaikalla saatettiin olla sitä mieltä, että suunnitelmassa oli toimenpiteitä. Ilmiö kertoo hyvin työpaikkojen kyvystä arvioida omaa tasa-arvosuunnitelmaansa: omaan suunnitelmaan saatettiin olla hyvinkin tyytyväisiä, vaikka siitä olisi puuttunut toimenpiteiden lisäksi myös muut laissa määritellyt asiat.

Ylipäättään haastattelut antoivat tasa-arvosuunnittelusta kyselyjä negatiivisemman kuvan. Suurin taustalla oleva ongelma on yleinen kiinnostuksen puute asiaa kohtaan. Tasa-arvosuunnitelmasta ei koeta olevan hyötyä, vaan sen tekeminen on monelle välttämätön paha, johon ei haluta sijoittaa resursseja. Samasta syystä tasa-arvosuunnitelmaa tekevään ryhmään on usein vaikea saada ihmisiä mukaan. Työpaikoille tärkeintä on, että ne saavat lakisääteisen tasa-arvosuunnitelman tehtyä mahdollisimman tehokkaasti. Henkilöstöpäälliköillä tai vastaavilla on yleensä asemansa puolesta kiinnostusta suunnitelman tekemiseen, muiden jäsenten saaminen mukaan suunnitelman tekemiseen vaatii yleensä suostuttelua.

Kaikilla haastatelluilla työpaikoilla oli tehty jonkinasteista palkkojen tarkastelua. Sen sijaan vain harvalla työpaikalla oli tehty koko henkilöstön osalta lain edellyttämä palkkakartoitus. Käytännössä palkkakartoituksessa oli verrattu esimerkiksi eri henkilöstöryhmien kokonaispalkkoja, eri vaativuusluokkiin kuuluvien keskipalkkoja sukupuolittain, tehtäväkohtaista palkkaa ja/tai henkilökohtaisia lisiä sekä lisäksi naisten ja miesten sijoittumista eri vaativuusluokkiin. Palkkakartoituksen suppeutta selitettiin sen hankaluudella, huonoilla järjestelmillä ja meneillään olevalla palkkauudistuksella. Monilla työpaikoilla omaa kartoitusta pidettiin silti riittävänä ja sen uskottiin täyttävän lain vaatimukset.

Positiivista oli, että yhdessäkään haastatteluihin osallistuneessa työpaikassa erilaiset näkemykset johdon ja henkilöstön välillä eivät olleet keskeinen ongelma. Haastateltavien joukossa oli myös työpaikkoja, jossa tasa-arvosuunnitteluun on panostettu jo vuosia, ja suunnitelmaa päivitetään automaattisesti vuosittain. Kaikissa tasa-arvosuunnittelussa ansioituneissa työpaikoissa yhteistä oli se, että tasa-arvotyötä koordinoi siitä kiinnostunut ja siihen panostava henkilö.

## **Pohdinta**

Tasa-arvosuunnitelmien määrä on noussut huomattavasti vuoden 2005 lakiuudistuksen myötä. Tasa-arvolain toimivuutta arvioitaessa on tärkeää kiinnittää huomiota sekä suunnitelmien määrään että laatuun: lain toteutumisessa tulee huomioida sekä muodolliset että sisällölliset vaateet. Muodollisesti tarkasteltuna tasa-arvon edellytykset näyttävätkin parantuneen: 91 prosenttia työpaikoista oli tietoisia tasa-arvosuunnitteluelvoitteesta ja 62 prosenttia työpaikoista oli tehnyt tasa-arvosuunnitelman. Kun mietitään toimenpiteitä, joilla kannustetaan työpaikkoja tasa-arvosuunnitteluun, kannattaa huomioida, että toimenpiteiden on oltava erilaisia riippuen siitä, johtuuko tekemättömyys tiedon puutteesta vai jostain muusta.

Työnantajan edustajien ja henkilöstön edustajien kyselyiden tulokset olivat hyvin samansuuntaisia. Suurin ero arvioitaessa henkilöstöpäälliköiden ja luottamusmiesten tai muiden henkilöstön edustajien näkemyksiä tasa-arvosuunnitelman toimivuudessa koski tasa-arvosuunnitelman hyötyä. Erityisesti julkisella sektorilla henkilöstön edustajat olivat henkilöstöpäälliköitä kriittisempiä sen suhteen, miten tasa-arvosuunnitelma on edistänyt tasa-arvoa – erityisesti mitä tulee palkkaukseen

ja muihin työsuhteen etuihin, häirinnän vähentymiseen sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen.

Tasa-arvolaki edellyttää työnantajaa tekemään tasa-arvosuunnitelman yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa. Laissa ei kuitenkaan määritellä tarkemmin, mitä yhteistyöllä tarkoitetaan tai ketkä voivat toimia henkilöstön edustajina, joten tässäkin eri tahoilla on erilaisia suosituksia ja näkemyksiä. Sosiaali- ja terveysministeriö on omassa ohjeistuksessaan tarkentanut tasa-arvotyöhön osallistujia ja yhteistyön laatua<sup>76</sup> seuraavasti: *Suunnitelma laaditaan yhteistyössä työpaikan eri henkilöstöryhmien edustajien kanssa soveltaen yhteistoimintalakia tai vastaavia säännöksiä julkisella sektorilla tai asettamalla esimerkiksi erillinen suunnitteluryhmä.* Ongelmana on, että STM:n ohjeistuksella ei ole samanlaista velvoittavuutta kuin lailla, joten käytännössä yhteistyö voi saada työpaikoilla hyvinkin erilaisia määrittelyitä: ääritapauksissa tasa-arvosuunnitelma voidaan tehdä valmiiksi muualla ja tuoda vain tiedoksi elimeen, jossa henkilöstöllä on edustus. Luottamusmiehille osoitetun kyselyssä selvisi, että henkilöstön osallistuminen tasa-arvotyöhön ei ole itsestään selvää. Työpaikoilla noudatetut käytännöt ovat varsin kirjavia, sillä haastatteluissa kävi ilmi, että suunnitelma voidaan tehdä myös ilman työnantajan edustajaa!

Tasa-arvosuunnittelun hankaluudesta kertoo myös se, että työpaikoilla on epäselvää, toimivatko tasa-arvoryhmän jäsenet työnantajien vai työntekijöiden edustajina. Toimiiko henkilöstöpäällikkö työntekijöiden vai työnantajan edustajana? Ovatko kaikki henkilöstöasioiden parissa työskentelevät ilman muuta työnantajan edustajia? Kuka voi toimia työntekijöiden edustajana, eli pitääkö edustajalla olla virallinen mandaatti esim. luottamusmiehen roolissa? Suuren työpaikan henkilöstöpäällikkö kertoi, että hän näkee itsellään kaksoisrooliin: tietyissä tilanteissa hän on selkeästi työnantajan edustaja, mutta toisinaan taas pitää tärkeämpänä ”*pitää työntekijän puolta*”. Lainaus kertoo paitsi edunvalvonnan monimuotoisuudesta myös sen tilannesidonnaisuudesta. Vaikka tasa-arvoryhmän jäsenille saattaa olla selvää, kenen edustajina he virallisesti ryhmässä ovat, edustusta voi kuitenkin joutua arvioimaan uudestaan olosuhteiden ja käsiteltävien asioiden vaihtuessa.

Sen lisäksi, että tasa-arvosuunnitelmaa tekeville henkilöille saattaa olla epäselvää, kenen edustajina he tasa-arvosuunnitelmaa tekevät, muutkaan perusasiat eivät ole kaikilla työpaikoilla selvillä. Esimerkiksi luottamusmiesten oikeus palkkatietojen saantiin ei ollut kaikille itsestäänselvyys. Yhdessä kyselyn vastauksessa todettiin, että palkkakartoituksen tekemiseen ei ollut osallistuttu, koska ”*ihmisten palkkatiedot eivät kuulu luottamusmiehelle*”. Tässä kohtaa vastuuta on siirrettävä ammattijärjestöjen suuntaan, sillä tällaiset väärinkäsitykset ovat oikaistavissa luottamusmiesten koulutuksella.

Henkilöstön osallistuminen tasa-arvotyön prosessiin ei sekään ole kaikilla työpaikoilla itsestäänselvyys: esimerkiksi kyselyn mukaan luottamusmiehet olivat olleet mukana suunnitelman tekemisessä vain neljänneksellä ja palkkakartoituksen tekemisessä vain noin kolmanneksella työpaikoista. Tähän voi olla syynä se, että

---

<sup>76</sup> STM esitteitä 2005:6.

suunnitelman tai palkkakartoituksen tekeminen ei ole kiinnostanut luottamusmiehiä tai se, ettei heitä ole osattu tai haluttu pyytää suunnitteluprosessiin.

Eri tutkimukset ovat esittäneet palkkakartoitusten olemassaolosta keskenään hyvinkin ristiriitaista tietoa. Luvut vaihtelevat 28 prosentista yli 60 prosenttiin<sup>77</sup>. Työnantajan edustajille tehty kysely herätti epäilyksen, että erityisesti tasa-arvosuunnitelmaa varten tehty ja tasa-arvolain hengen mukainen palkkakartoitus olisi itse asiassa harvinaisempi kuin useimmat tutkimustulokset kertovat. Tekemämme kyselyn mukaan palkkakartoituksen on tehnyt 60 % työpaikoista. Palkkakartoituksen tehneiden työpaikkojen suureen määrään voi olla syynä se, että todennäköisesti osa vastaajista oli tarkoittanut palkkakartoituksella työpaikalla tehtyä palkkojen yleistä tarkastelua, eikä tasa-arvosuunnitteluprosessin osana tehtävää naisten ja miesten palkkavertailua. Tätä päätelmää tukee esimerkiksi se, että yksityisellä sektorilla palkkakartoituksia on tehty enemmän kuin tasa-arvosuunnitelmia. Sitä, onko työpaikalla tehty palkkakartoitus kattava, on kyselyn perusteella vaikea arvioida. Kattavan palkkakartoituksen kriteerit ovat työpaikkakohtaisia, mutta niille on yhteistä se, että kattava kartoitus edellyttää useamman vertailun tekemistä. Kyselyn tulokset antavat aihetta epäillä, että läheskään kaikki palkkakartoitukset eivät ole kattavia, ja haastattelut tukevat tätä epäilyä<sup>78</sup>. Positiivista on kuitenkin se, että haastatteluiden perusteella lakivelvoitteeseen verrattuna vajaillakin kartoituksilla on saattanut olla vaikutusta tasa-arvosuunnitelman toimenpiteiden valikoitumiseen.

Palkkakartoitusten tekemistä vaikeuttaa ja laatua heikentää töiden ja työtehtävien voimakas jakautuminen sukupuolen mukaan. Palkkakartoituksiin on vaikea muodostaa vertailuryhmiä, joissa olisi sekä naisia että miehiä. Jos vertailuryhmään tulee vain muutama toisen sukupuolen edustaja, on vaarana, että yksittäisten naisten tai miesten palkkasummat paljastuvat. Pienillä työpaikoilla sopivien vertailuryhmien löytämisen vaikeus korostuu. Palkkakartoituksen tekemisen haasteellisuutta heijastelee myös se, että tasa-arvovaltuutetun, työantajaliittojen ja työntekijäliittojen palkkakartoitusta koskevat ohjeet poikkeavat toisistaan jonkun verran. Toisaalta, vaikka eri osapuolilla olisi olemassa ainoastaan yksi yhtenevä ohje ja malli, se ei silti välttämättä helpottaisi palkkakartoitusten tekemistä. Työpaikan oma henkilöstörakenne ja käytössä olevat tekniset järjestelmät pakottavat soveltamaan mallia kunkin työpaikan omiin tarpeisiin ja mahdollisuuksiin sopiviksi.

Palkkakartoituksen kattavuutta voidaan arvioida myös kartoituksen seurauksilla tai pikemminkin niiden puutteella. Työnantajan edustajille suunnatun kyselyn mukaan palkkakartoituksesta ei ollut 45 prosentilla työpaikoista seurannut mitään toimenpiteitä. Tämä tuskin tarkoittaa sitä, että näillä työpaikoilla palkkaus olisi aina tasa-arvoinen. Sen sijaan se kertonee siitä, että palkkakartoituksen tekeminen on ollut haastava prosessi tai että palkkakartoituksen tuloksia ei ollut osattu hyödyntää.

---

<sup>77</sup> 28 prosenttia PAMin selvitys 2006; 68 prosenttia Valtion työmarkkinalaitoksen selvitys 2007.

<sup>78</sup> Suomessa ei ole toteutettu laajamittaista palkkakartoitusten arviointia. Suomen tilannetta voidaan kuitenkin verrata Ruotsin tilanteeseen: ruotsalaisen tutkimuksen mukaan vain vajaalla kymmenellä prosentilla työpaikoista on kattava palkkakartoitus. (JämOs miljongranskning etapp 1 – Granskningsrapport. Jämställdhetsombudsmannen, 2007; Miljongranskningen – Resultat av etapp 2 och slutrapport. Jämställdhetsombudsmannen 2008.)

Seurausten puute voi kertoa myös siitä, että työpaikoilla ei ole ollut halua tai mahdollisuutta palkkaerojen kaventamiseen. Tehdyt haastattelut tukevat jälkimmäistä vaihtoehtoa.

Kyselyillä saatiin suhteellisen myönteinen kuva tasa-arvosuunnittelusta. Työpaikkojen henkilöstölle kohdennetuissa kyselyissä on tullut yleensä vaatimattomampia tuloksia. Esimerkiksi Tilastokeskuksen työolotutkimus lähestyi työpaikan tasa-arvoa henkilöstön näkökulmasta. Työolotutkimuksen mukaan tasa-arvosuunnitelmia oli vain noin joka neljännen vastaajan työpaikalla (Lehto & Sutela 2008, 106). Tämä kertonee jotain sekä suunnitelmien määrästä että sitä, kuinka hyvin henkilöstö tietää asiasta. Joka tapauksessa eri henkilöstöryhmien näkemysten erilaisuus kertoo ilmiön moniulotteisuudesta ja jatkotutkimuksen tarpeesta.

Mitä tasa-arvolain toimivuudesta voidaan käyttämämme tasa-arvosuunnittelua kuvaavan aineiston valossa sanoa? Tasa-arvolain toteuttamisen seuranta helpottaa suunnitteluun liittyvien osa-alueiden yksityiskohtaisuus. Tasa-arvosuunnitteluun liittyvä ohjeistus on aiempaa huomattavasti selkeämpää, mikä helpottaa suunnitteluprosessin käynnistämistä. Tasa-arvosuunnitelman osa-alueet, eli selvitys, toimenpiteet ja arviointi, tulevat suunnitelmissa usein jollakin tavalla katettua. Eroja sen sijaan ilmenee siinä, miten kattavasti nämä osa-alueet on työpaikoilla käsitelty ja kirjattu tasa-arvosuunnitelmaan. Työpaikoilta näyttäisi vielä osittain puuttuvan ymmärrys suunnittelun eri osien suhteesta toisiinsa: selvitysten tuloksilla tulisi olla selkeä yhteys toimenpiteisiin, ja arviointia varten tulisi kehittää seurannan mittarit. Muodolliset ehdot täyttävästä suunnittelusta pitäisi siis vielä edetä sisällöllisempään tasa-arvoprosessiin, joka nivoutuisi kiinteämmin työpaikan muuhun henkilöstöpolitiikkaan. Lain tavoitteita tulisi toteuttaa kunkin työpaikan erityisyys huomioiden.



## Lähteet

### Virallislähteet:

HE 90/1994 Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta. URL: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/1994/19940090>

HE 195/2004. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta. URL: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2004/20040195>

### Kirjallisuus:

Ahponen & Paasikoski (2003): Suunnitelmista tekoihin. Tasa-arvovaltuutetun selvitys tasa-arvosuunnittelusta työpaikoilla. Tasa-arvovaltuutetun toimisto. Sosiaali- ja terveys-ministeriö. Tasa-arvojulkaisuja 2003:1. Helsinki.

Huhta, Liisa; Leinonen, Minna & Uosukainen, Katja (2008) Tasa-arvotyö kentällä: kokemuksia pk-sektorista. Teoksessa Heiskanen, Tuula; Leinonen, Minna; Järvensivu, Anu ja Aho, Simo (toim.) Kohti uutta työelämää? Tampere, Tampere University Press.

Heikkilä, Irmeli (2004): "Piilossa ja esillä" sukupuoli ja tasa-arvo lappilaisissa työpaikoissa. Julkaisu Nro 64, Täydennykoulutuskeskus, Lapin yliopisto.

Jämställdhetsombudsmannen (2007): JämOs miljögranskning etapp 1 - Granskningrapport. URL: <http://www.jamombud.se/docs/miljongranskningenrapport.pdf>

Jämställdhetsombudsmannen (2008): Miljögranskningen – Resultat av etapp 2 och slutrapport. URL: [http://www.jamombud.se/docs/miljongranskningen\\_etapp2\\_nov2008.pdf](http://www.jamombud.se/docs/miljongranskningen_etapp2_nov2008.pdf)

Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus, Helsinki.

Melkas, Tuula & Lehto, Anna-Maija (2005): Tasa-arvosuunnittelu julkisella sektorilla. Selvitys suunnitteluvaiheen toteutumisesta. Tasa-arvovaltuutetun toimisto. Sosiaali- ja terveysministeriö. Tasa-arvojulkaisuja 2005:3. Helsinki.

Nieminen, Tarja (2008): Tasa-arvobarometri 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:24.

Palkkakartoitus. Tasa-arvovaltuutetun suositus palkkakartoituksen sisällöstä.  
URL: <http://www.tasa-arvo.fi/Resource.phx/tasa-arvo/tasa-arvovaltuutettu/palkkakartoitus.htx>

STM:n esitteitä 2005:6, Tasa-arvosuunnittelun miksi, mitä, miten?  
URL: <http://pre20090115.stm.fi/aa1138623257925/passthru.pdf>

STM:n komiteanmietintö 2002:9. Tasa-arvolain uudistamistoimikunnan mietintö.  
URL: <http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/tasakomitea/komitea.pdf>

Tasa-arvosuunnittelun toteutuminen pirkanmaalaisissa työpaikoissa. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto.  
URL: <http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tasalisa/raportit/raportti01.pdf>

Uosukainen, Autio & Leinonen (2009): Tasa-arvosuunnitelma ja palkkakartoitus -selvitys suunnitteluvuorokauden toteutumisesta. Julkaisematon raportti. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto.

Uosukainen & Syrjä (2009): Luottamusmiesten ja muiden henkilöstön edustajien näkemyksiä tasa-arvolain toimivuudesta. Julkaisematon raportti. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto.

Uosukainen, Autio & Leinonen (2009): Tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset Suomessa 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:11. URL: <http://pre20090115.stm.fi/hu1235542401301/passthru.pdf>

### **Ammattiliittojen selvityksiä palkkakartoitusten yleisyydestä:**

Akavan luottamusmieskysely 2008. URL: [http://www.akava.fi/upload/2008%20tutkimukset/tasa-arvokartoitus08\\_%20graafit.ppt](http://www.akava.fi/upload/2008%20tutkimukset/tasa-arvokartoitus08_%20graafit.ppt)

Haapasalmi, Jari (13.11.2007) Tasa-arvon edistäminen työpaikalla, välineenä palkkakartoitus. Luento "Työpaikkojen tasa-arvotyön seuranta" -hankkeen ohjausryhmän kokouksessa Net Effectissä Helsingissä.

Hotti, Anne (13.11.2007) Kuntasektorin tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset syksyllä 2006. Luento "Työpaikkojen tasa-arvotyön seuranta" -hankkeen ohjausryhmän kokouksessa Net Effectissä Helsingissä.

SAK:n luottamusmieskyselyt 2003, 2007 ja 2008. URL: <http://www.sak.fi/tasa-arvo>

Weckström, Kaisa (2008) Tasa-arvolain edellyttämä sukupuolten palkkakartoitus kuntatyönantajalla. Segregaatio ja sukupuolten väliset palkkaerot -hankkeen päätösseminaari 25.4.2008, Helsinki. URL:

[http://www.stat.fi/segregaatio/2008-04-28\\_segregaatioseminaari-weckstrom.pdf](http://www.stat.fi/segregaatio/2008-04-28_segregaatioseminaari-weckstrom.pdf)

Valtiotyönantaja (2007) Työpaikan tasa-arvosuunnittelu hyvässä vauhdissa valtiolla 2/2007 URL:  
[http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2\\_2007/artikkelit/Työpaikan\\_tasa-arvosuunnittelu\\_hyvassa\\_vauhdissa\\_valtiolla/index.jsp;jsessionid=BJPHCMKMJPLH?tulostettava=1](http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2_2007/artikkelit/Työpaikan_tasa-arvosuunnittelu_hyvassa_vauhdissa_valtiolla/index.jsp;jsessionid=BJPHCMKMJPLH?tulostettava=1)

Valtion työmarkkinalaitoksen kysely. URL <http://www.vm.fi/vtml>

Veirto, Antti (2006) Valmiina jäsenten puolesta. PAM:n luottamushenkilöselvitys 2006. URL:  
[http://www.pam.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/67182/file/Luottamushenkilöselvitys06.pdf](http://www.pam.fi/mp/db/file_library/x/IMG/67182/file/Luottamushenkilöselvitys06.pdf)

---

---

## Taide, kertomuksellisuus ja työelämän laatu

**Ilkka Pirttilä<sup>1</sup> & Tuomo Peltonen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Työterveyslaitos

<sup>2</sup> Tampereen teknillinen yliopisto

Työryhmään sisällytettiin toisaalta sellaiset tutkimukset, jotka tarkastelivat taiteen ja työelämän suhteita ja toisaalta tutkimukset, joissa on sovellettu kertomuksellista (narratiivista) tutkimusotetta.

Teema ”Taide ja työelämä” on tärkeä ensinnäkin siksi, että taiteilijoiden (kulttuurialan) työvoimaosuus tulee kasvamaan ”aineettoman talouden” myötä. Toiseksi taiteilijat muodostavat työelämän tutkimuksen kannalta kiintoisan työvoiman osan, koska heillä on ”erityisiä työelämäongelmia”; kuten taiteilijoiden huonohko sosiaalis-taloudellinen asema. Kolmanneksi taidetyö on merkityksellinen, kun kehitetään suomalaista innovaatiojärjestelmää ja innovatiivisia organisaatioita. Neljänneksi taiteellista työtä tutkimalla päästään kiinni luovan työn yleisluonteeseen (vrt. esim. luovan työn johtaminen). Viidenneksi taiteellista työtä tutkimalla saadaan selville ”uusien” työsuhteiden ja ”uuden” työpolitiikan ydinpiirteistä (vrt. prekariaatti). Kuudenneksi taiteellisen työn tutkimus auttaa ymmärtämään työn käsitettä ja taiteilijoiden elämänkertojen tutkimus syventää tutkimusta työn ja elämän suhteesta. Seitsemänneksi erityisesti kollektiivisten taidemuotojen, kuten teatteri, analysointi, auttaa ymmärtämään työyhteisöjä ja niiden sosiaalista pääomaa. Kahdeksanneksi tiettyjen taiteen muotojen (esim. kirjallisuus ja teatteri) tuotteiden avulla voi tarkastella sitä, kuinka työelämän ilmiöt representoituvat taiteessa ja näin saadaan vaikkapa uusia näkökulmia tieteelliseen tutkimukseen. Yhdeksänneksi taiteen ammattilaiset ovat kehittäneet uusia työmuotoja; kuten taidelähtöinen työyhteisöjen kehittäminen esimerkiksi teatterin keinoin, joilla taide vaikuttaa työelämään.

Tällä hetkellä taiteen (muun muassa taidetyön) ja työelämän risteyksiä on työelämä tutkimuksen näkökulmasta tutkittu Suomessa ja maailmallakin vain vähän. Työryhmä haluaa osaltaan synnyttää tutkimusta tästä ”cross-over teemasta”.

Työryhmän toinen teema eli kertomuksellisuus (ja työelämän tutkimus) on tärkeä, koska kerronnallisuus työelämän ilmiöiden tutkimuksen metodologisena lähestymistapana (ytimestä työelämän toimijoiden representaatioiden analyysi) tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia esimerkiksi työhyvinvoinnin, työurien, työssä jaksamisen ja johtamisen ja organisaatiokulttuurin tutkimukseen.

Kertomuksellisuus (narratiivisuus) on tässä yhteydessä hyvä ymmärtää laadullisena metodologiana, jossa tavoitteena on tutkia työelämää kuten uraelämäkertojen semioottista ja retorista rakentumista erilaisissa organisatorisissa ja yhteiskunnallisissa konteksteissa. Kertomusten tutkimus virittää uusia näkökulmia tarkastella toimijoiden minä-konstruktioita; kuten myös kokemuksia kehystäviä syvempiä mytologisia rakenteita. On mielenkiintoista tarkastella työelämän murroksia ja pohtia, muuttuvatko samalla eri ryhmien representaatiot työn luonteesta vai vaikuttavatko yhä kokemusten taustalla olevat arkikertomukset. Narratiivinen ote tuo myös syvempää ymmärrystä siihen, missä laajuudessa ja miten työntekijät rakentavat yhtenäistä identiteettiä pirstaleisten urien ja pätkätöiden maailmassa. Toiseksi voidaan tarkastella itse kerronnan akteja; tällöin kerronnallisuus voidaan nähdä eräänä työelämän ja organisaatioiden käytäntönä, jonka avulla työntekijät voivat vahvistaa omaa ammatillista identiteettiään, käsitellä tunteitaan ja tehdä selkoa ympärillä tapahtuvista muutoksista. Tarinallisuus mahdollistaa työelämäkokemusten organisoimisen ja hyödyntämisen yksilön minä-identiteetin tasolla, sekä tukee yhteisöllistä oppimista tarinallisten tiedonjakamiskäytäntöjen kautta.

## *Työinto, organisaatiomuutokset ja sukupolvet teatterityössä*

**Ilkka Pirttilä**

Työterveyslaitos



### **Lähtökohdat**

*"Työn mielekkyyden kokemukselle ei ole minkäänlaisia kunnon perusteita, joten sitä on pakko sanoa uskoksi. Ohjaaminen on uskon asia. Uskoa pitää olla paljon, jotta teatteria voi tehdä. Jos sitä on, on mahdollista kestää alku ja keskikohta, ajoittainen päämäärän katoaminen, idean hajoaminen, uskon puute ja luopumisen halu. Ne kuuluvat väistämättöminä kuvaan kuten myös lopputuloksessa näkymättömät, järjestöiltä tuntuvat sivupolut ja harharetket."* (Korhonen 1993, 387)

*"Olisi hätiköityä luulla, että keikanheittäjiä ovat vain ne, joiden suhteet kouluun (Teatterikorkeakouluun IP) tai muihin instituutioihin ovat lyhytkestoisia pätkätöitä, joko kerrasta poikki-tyyppisiä tai toistuvia. Keikanheittäjähän mentaliteetti ei katso työsuhteen kestoa eikä nimikettä. Virassakin voi toimia kuin keikanheittäjä. Tällöin asenne ei yleensä ole yhtä silmiinpistävä; se kuuluu, näkyy ja tuntuu välinpitämättömyytenä. (...). Pääintressi on koko ajan muualla, omassa taiteen tekemisessä, ja kiinnostus koulua kohtaan konkretisoituu tilipussiksi. Tällainen pitkän kakun keihäänheittäjä kasvattaa samanlaisen sisäisen palomuurin ympäristöään vastaan kuin lyhyen kakun keikanheittäjä, mutta hänelle panssari kasvaa hitaammin. Pitkässä virassa on yhtä mahdollista suoriutua keikanheittäjän asenteella kuin on mahdollista, että vannoutunein freelanceri laitostuu sisäisesti, muumioituu pystyyn."* (Hotinen 2002, 426)

Oheiset sitaatit havainnollistavat hyvin sitä problematiikkaa, joka on tässä esiteltävän tutkimukseni ytimessä. Esittelyssäni painotan tämän alkuvaiheessa olevan tutkimuksen *Työinto, organisaatiomuutokset ja sukupolvet* lähtökohtia ja kysymyksen asettelua. Aineistosta ja sen analyysistä ja tätä kautta tutkimuksen tuloksista kerron vain alustavia ajatuksia

Tutkimukseni tarkastelee "organisatorisen kestävänsä kehityksen" näkökulmasta suomalaisen ammattiteatterin muutosta. Analyysin kohteina ovat työinto, organisaatiomuutokset ja sukupolvet suomalaisessa teatterityössä lähtien liikkeelle teatterikoulun perustamisesta vuonna 1943. Vaikka etummaisena kohteena on teatterityö, niin sitä tarkastellaan samalla myös ilmentymänä "työn uusista ilmiöistä" (Julkunen 2008). Näitä ilmiöitä ovat ennen muuta epä säännöllisyys, epävarmuus,

jatkuva kritiikin kohteena oleminen, mainetyön välttämättömyys ja työn personifiointi. Voidaankin sanoa, että ammatillinen teatterityö on ala, jossa "työn uudet ilmiöt eivät olekaan uusia vaan vanhoja" (Haunschild 2003). Suomessa ala on noin 100 vuotta vanha. Näin suomalaisen teatterin kollektiivisesta muistista voidaan nostaa esiin toimintatapoja, joilla teatterin ammattilaiset ovat pyrkineet hallitsemaan työn organisaatiomuutoksia ja säilyttämään työintonsa. Oletan, että tämänkaltaisten kollektiivisten kokemusten merkitys ei rajoitu teatteriin, vaan niistä voidaan ottaa oppia myös muilla aloilla (etenkin luovilla toimialoilla: taide, tutkimus, muotoilu, media ym.).

Tutkimukseni lähtökohdat ovat sekä käytännössä että tutkimuksessa. Tässä yhteydessä tarkastelen aluksi tutkimuksen "varsinaista" tutkimuskohdetta eli ammattimaisen suomalaisen teatterityön (nyky)muutoksia. Tämän jälkeen puntaroin muutosten liittymistä työn uusiin ilmiöihin 2000-luvun alussa. Pelkistäen tutkimuksen lähtökohdat ovat seuraavat: 1) teatterityön erityispiirteet, 2) työinto teatterissa, 3) teatterityön organisatoriset muutokset, 4) teatterityöntekijöiden sukupolvet, 5) teatterityön organisoinnin ja osaamisen uudet ulottuvuudet ja 6) teatterityö työn yleisten muutosten ilmentäjänä.

Teatterityön keskeisiä erityispiirteitä on monia. Ensinnäkin teatterityö on työtä, joka edellyttää vahvaa sitoutumista työmotivaatiota sekä yksilöiltä että ryhmiltä. Kahn ja Wiener (ks. Kasvio 1994, 133) ovat tyypittäneet työn seuraavasti: interruption–job–occupation–profession–calling–mission. Ainakin teatterin taiteellista työtä tekevien työtä voidaan luonnehtia käyttäen tyyppejä calling ja (joskus jopa) mission. Missiosta on ehkä puhuttava esimerkiksi monien suurten ohjaajien ja näyttelijöiden kohdalla. Teatterityön kutsumusluonnetta ilmentää myös se, että jo pitkään alan keskeiseen koulutusinstituutioon eli teatterikorkeakouluun sisäänpääsy on ollut erittäin vaikeata.<sup>79</sup> Miten sitten innostus on säilynyt läpi – toisilla jopa yli 60 vuotta pitkän – työuran?

Toinen teatterityön erityispiirre on sen vahva sosiaalisuus. Se on työtä, jota tehdään kollektiiveissa. Teatterityö edellyttää nimenomaan monialaista yhteistyötä (hallinto, ohjaaja, näyttelijät, lavastaja, ääni ja valosuunnittelu, puvustus, kuiskaajat, näyttämömiehet, "verstaas" ja tekniikka). Se edustaa tiivistä yhteistyötä vaativaa asiantuntijatyötä. Yhden produktion valmistaminen ja esityskertojen läpivienti ovat työtä, joka vaatii produktiolta korkeaa sosiaalista pääomaa: sujuvaa yhteistyötä, koordinoitua työnjakoa, yhteisen näkemyksen kehittämistä ja tiivistä verkostoa. (Pirttilä 2007, 2009)

Kolmas teatterityön erityispiirre on se, että teatteriesitykset toteutuvat aina yleisön silmien alla. Teatteriesitykset ovat ad hoc -tilanteita, jotka eivät toistu. Jokainen esitys ja jokaisessa esityksessä realisoitunut esiintyjä-yleisö-dialogi ovat ainutkertaisia. Tämä luo työhön erityisiä jännitteitä ja stressitekijöitä. Samalla teatterityö on myös hyvä esimerkki työstä, jossa on "aina onnistuttava". Kärjistettynä esimerkiksi näyttelijän, lavastajan tai ohjaajan arvo työmarkkinoilla riippuu paljolti

---

<sup>79</sup> Esimerkiksi vuonna 2007 Teatterikorkeakouluun tuli 1 237 hakemusta ja kaiken kaikkiaan 64 opiskelijaa (5,2 %) hyväksyttiin. Teatterikorkeakoulu – kuten myös Tampereen yliopiston näyttelijätyön laitos eli Näty – onkin yksi halutuimpia opiskelupaikkoja.

hänen maineestaan, jonka takana taas ovat hänen viimeisimmät roolityönsä, lavastuksensa ja ohjauksensa (Blair 2001).

Neljäs erityispiirre on teatterityön jatkuva epävarmuus ja työsuhteiden epävakaous. Esimerkiksi vuonna 2000 näyttämötaiteilijoista toimi 41 % työsuhteessa ja freelancereita oli 36 % ja työttömiä oli 23 % (Rensujeff 2003, 38). Tästä freelancereiden osuus on ilmeisesti edelleenkin kasvanut. Yksittäiset teatterityöntekijät ja kokonaiset teatterit ovat jatkuvan epävakauden tilassa.

Viidenneksi teatterityö on myös työtä, joka sosiaalisuudestaan huolimatta on myös ilmentymä hyvin individualistisesta ja personifioidusta työstä (Kahiluoto 1998). Tällä alalla viime kädessä yksilöt pitävät yllä työnsä mielekkyyttä ja työmotivaatiota, samalla kun työtä koskevat muutokset ja esimerkiksi saatu myönteinen tai kielteinen kritiikki koskevat välittömästi yksilöitä. Elämä ja työelämä sisäistyvät toisiinsa. Täten ns. boheemisuus ei tällä alalla johdu yksilöllisistä elämänvalinnoista, vaan se on ammatillinen välttämättömyys: irtomainen ja persoonallinen työ edellyttää boheemia elämänasennetta (Eikhof & Haunschild 2007).

Edellä on kuvattu teatterityön niitä erityispiirteitä, joihin analyysissani tullaan koko ajan kiinnittämään huomiota. Tutkimukseni toisena lähtökohtana on käsite työinto. Analyysissa tullaan tarkastelemaan työn sosiaalista määräytymistä teatterityön kentällä. Työinto merkitsee tässä yhteydessä jossain määrin samaa kuin Hakasen (2004) markkinoima työn imu ja sille samanhenkinen käsite *flow* (Scikszentmihalyi 1996). Tässä käytettävä käsite työinto ei rajoitu – kuten käsitteet työn imu ja flow – psykologispainotteiseen yksilötasoon, vaan se liitetään ennen muuta kollektiiveihin (työpari, produktio, teatteri, teatterin kokonaiskenttä). Näin työinto liittyy teatterityön edellyttämään korkeaan sosiaaliseen pääomaan ja tätä kautta yhteistyön sujuvuuteen (vrt. Pirttilä 2007). Tutkimuksessa tullaan – lyhyesti – myös pohtimaan käsitteiden työinto ja työhyvinvointi suhdetta.

Suomalaisen teatterityön organisatoriset (nyky)muutokset (vrt. aloitan analyysini vuodesta 1943, jolloin Suomen teatterikoulu perustettiin) muodostavat tutkimuksen kolmannen lähtökohdan. Muutoksista on monimuotoisessa teatterikeskustelussa (Teatterilehti, muut lehdet, muistelmät, elämäkerrat, haastattelut, teatteripoliittiset dokumentit) runsaasti – mutta täsmennyttömästi – keskusteltu. Teatteritutkimusta, joka on tarkastellut teatterityön sosiaalista organisoitumista on vain vähän (esim. Houni 2000, Kallinen 2001 ja Sauer 2005). Tässä analyysissa erityisesti seuraavat teatterityön organisaatiomuutokset ovat huomion kohteina: 1) Suomen teatterikoulun perustaminen ja kunnallisten teattereiden (jälleen)rakentaminen 1940- ja 1950-luvuilla, 2) laitosteatterijärjestelmän luominen ja kasvu 1960- ja 1970-luvuilla, 3) ”vapaiden ryhmien” esiinmarssi ja kehitys 1970–2000-luvuilla ja 4) teatterin organisatorinen nykymurros (2000–2010-luvut).

Tutkimuksessani teatterityöntekijöiden sukupolvet näyttelevät keskeistä osaa. Sukupolvi ei tässä tarkoita samaa kuin kohortti eli ikäluokka, vaan käsitettä on tässä yhteydessä käytetty ns. mannheimilaisessa merkityksessä. Mannheim (1952, ks. myös Virtanen 2001, 15–18) edellytti siltä, että ikäluokka muodostaa sukupolven vain jos se omaa merkittäviä yhteisiä kokemuksia ja mobilisoituu ajamaan omia



tavoitteita. Täten tutkin teatterialan ammatillisia sukupolvia, joiden kriteerinä tulee siis pitää – mannheimilaista ajattelua soveltaen – paitsi (pääosiltaan) samanikäisyyttä, myös sitä, että ammatillisessa sosialisatiossa on koettu vahvoja yhteisiä kokemuksia ja ikäluokka on mobilisoitunut oman teatterialaa uudistavan liikkeensä.

Tutkimuksessa pyrin selvittämään sitä, millaisia ammatillisia sukupolvia suomalaisesta teatterikentästä vuosina 1943–2010 löytyy. Etsinnässä yhtenä hypoteettisena lähtökohtana (jota tämä tutkimus kriittisesti arvioi) käytetään muun muassa Kallisen (2001, 303–323) jakoa suomalaisen teatterikoulutuksen toimintajärjestelmiin. Kallinen on analysoinut modernin tuloa ja hänen analyysinsä ulottuu vain 1970-luvun alkuun. Näin tämä erittely ei anna välittömästi tietoa siitä, miten jäsentää 2010-luvun suomalaisen teatterin uusimpia sukupolvia. Kallinen ei myöskään tutkimuksessaan puhu varsinaisesti teatterialan sukupolvista; mutta voi olettaa, että erilaiset koulutusmallit tuottivat – mahdollisesti – erilaisia koko uraa suuntaavia avainkokemuksia ja liikehdintää (esim. Turkan rehtorikausi). Myös jonkun teatterin suuria menestyskertomuksia tai vapaiden teatteriryhmien esiinmarssia 1970–1980-luvuilta lähtien voi pitää sukupolvien avainkokemuksina ja mobilisaation osoituksina (vrt. esim. Veijalainen 2007).

Tutkimus etsii myös uusien (tulevien) teatterilaisten kehkeytyviä avainkokemuksia ja mahdollista mobilisaatiota. Kuten alussa on todettu, tutkimuksessani teatterityötä koskevat tulokset halutaan suhteuttaa sekä työelämän yleisiin organisatoriseen muutoksiin että erityisesti niin sanottujen luovien toimialojen muutoksiin.

Edellä on kuvattu niitä keskusteluja, joihin tutkimukseni haluaa osallistua. Ne ovat siis pelkistetysti seuraavat: 1) teatterityön erityispiirteet, kun sitä tarkastellaan sosiaalisesti rakennuttuna työnä, 2) työinto- ja työhyvinvointikysymykset, 3) teatterityön erityiset organisatoriset muutokset, 4) teatterityöntekijöiden ammatilliset sukupolvet, 5) teatterityön osaamisen ja organisoitumisen uudet ulottuvuudet ja 6) teatterityön organisoitumisen muutokset työelämän yleisen murroksen ja luovien toimialojen muutosten kuvastajina.

Tutkimuksen maailmassa edellä sanottuja kysymyksiä on käsitelty sangen vähän sekä suomalaisessa että kansainvälisessä tutkimuksessa. Tähän on syynä se, että vaikka on olemassa paljonkin teatteria koskevaa tutkimustyötä (vrt. performance studies ja artistic research), tässä tutkimuksessa pääpaino on ollut on joko (sekä) teatteritaiteen sisäisissä esteettisissä kysymyksissä (vrt. esim. Kirkkopelto 2003) tai (että) teatterityöntekijöiden omaa "sisäistä työtä" koskevassa tutkimuksessa (vrt. esim. Ikonen 2006).

Olemassa olevasta tutkimuksessa on löydettävissä vain kolme elävää tutkimuskenttää, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta relevantteja. Niistä ensimmäinen on ns. "uusi taiteensosiologinen tutkimus" (Becker 1984, Faulkner & Anderson 1987). Tällä tutkimuskentällä taidetta on tarkasteltu yhteiskunnallisena instituutiona ja käytäntönä. Näin taidetyötä on tarkasteltu työnä, taideammatteja ammatteina ja taideorganisaatioina organisaatioina, kuten tullaan menettelemään tässäkin tutkimuksessa. Toinen oman tutkimukseni kannalta relevantti

tutkimuskeskustelu on sellainen työnsosiologinen tutkimus, jossa teatterityötä on tarkasteltu kenttänä, joka erityisellä tavalla ilmentää työelämän yleisiä muutosilmiöitä. Tässä hengessä on tarkasteltu muun muassa teatterityötä epävakaa työn "klassisena ilmentäjänä" ja teatterityöntekijöitä prekariaatin (=epävakaa työtä tekevien ryhmä) yhtenä osaryhmänä (Haunschild 2003). Tähän keskusteluun liittyneenä on tarkasteltu mm. boheemisuutta teatterityön sosiaaliseen perusluonteeseen kuuluvana ilmiönä (Eikhof & Haunschild 2007). Teatteriin on myös viitattu silloin, kun on tarkasteltu sosiaalisia verkostoja yksilöiden sosiaalista pääomaa työnsaannin tukena (Raider & Burt 1996 ja Haunschild 2003). On myös tutkittu teatterityöntekijöiden kuormittumista ja stressiä (Rantanen 2006) ja teatterityöntekijöiden identiteetin muodostumista (Houni 2000).

Kolmas tutkimuksen kannalta tärkeä tutkimusdiskurssi löytyy organisaatio-tutkimuksen piiristä. Tässä yhteydessä kiintoisia ovat toisaalta ne harvat tutkimukset, jotka ovat lähestyneet teatteria (tai elokuvatuotantoa) organisaatiotutkimuksen näkökulmasta (vrt. Kallinen 2001, Gyllenpalm 1995 ja Sauer 2005) ja toisaalta ne tutkimukset, jotka ovat nähneet teatterin työpaikan ja organisaation metaforana (ks. Sauer 2005, 17-31 ja Goffman 1967).

## **Tavoitteet ja kysymyksenasettelu**

Tutkimukseni tavoitteet ovat ennen muuta tutkimuksellisia ja se haluaa omalla panoksellaan osallistua edellä mainittujen viiden puheenaiheen (erityispiirteet, työinto, organisaatiomuutokset, ammatilliset sukupolvet, osaamisen ja organisoitumisen tulevaisuus) ympärillä käytyyn keskusteluun ja haluaa kontribuoida erityisesti teatteria koskevan taiteensosiologisen, työelämäntutkimuksen ja organisaatiotutkimuksen kentillä. Se pyrkii ratkomaan alla mainittuja tutkimusongelmia ja tätä kautta se haluaa antaa uusia vastauksia keskustelussa jo esiintyviin kysymyksiin, mutta samalla se haluaa ottaa esiin keskusteluun uusiakin kysymyksiä.

Tutkimus puntaroi ennen muuta sitä, miten teatterityöntekijöiden työinto rakentuu sosiaalisesti ottaen huomioon työntekijöiden sukupolvet ja miten työinto on kestänyt ja kestää teatterityön organisatoriset muutokset?

Tämä peruskysymys on jaettavissa seuraaviin osakysymyksiin:

- 1) Mitkä ovat teatterityön sosiaalisen rakentumisen keskeisimmät erityispiirteet?
- 2) Mistä elementeistä teatterityöntekijöiden kollektiivinen työinto rakentuu?
- 3) Millaisia perustavia organisaatiomuutoksia suomalainen teatteri on kokenut toisen maailman sodan jälkeen?
- 4) Millaisia sukupolvia mannheimilaisessa merkityksessä on erotettavissa edelleen esiintyvistä suomalaisista teatterityöntekijöistä?
- 5) Miten teatterityöntekijöiden elämänkerrat liittyvät teatterityön organisaatiomuutoksiin?

Tutkimuksessa vastataan ensin yllä oleviin osakysymyksiin, minkä jälkeen on mahdollista vastata pääkysymykseen eli siihen, miten työinto on kestänyt ja kestää teatterityön eri sukupolvilla. Tämän jälkeen aion tutkimukseni lopuksi pohtia sitä, miten nämä teatterityötä koskevat tulokset ilmentävät sekä yleistä työelämän muutosta että erityisesti niin sanottujen luovien toimialojen muutosta. Tämä eri aloja suhteuttava pohdinta ei ole yleistämistä vaan tarkoituksena on lyhyesti eritellä sitä, mitä muut luovat toimialat (kuten muut taidealat, tutkimus- ja kehitystyösektori ja media ja sisällön tuotanto) voisivat oppia tämän teatteritutkimuksen tuloksista. Näin saataneen laajemminkin sovellettavaa tietoa siitä, kuinka hallitaan organisaatio-muutoksia "kestävän" työnnon (työhyvinvoinnin) näkökulmasta.

## Aineisto ja sen analyysi

Analyysini perustuu yksinomaan olemassa olevaan julkiseen dokumenttiaineistoon (teatterityöntekijöiden muistelmat ja elämäkerrat, Teatterikorkeakoulun opin-näytteet, Teatteri-lehden vuosikerrat, muut relevantit lehdet ja tv- ja radio-ohjelmatalenteet). Aineiston keruu ja analyysi toimivat sisäkkäin eli aineiston keruu ohjaa analyysia; mutta analyysi ohjaa myös aineiston keruuta. Analyysissa keskeisintä on typologisointi. Aineistoa on kerätty ja sitä tullaan analysoimaan ns. lumipallomenetelmällä (uudet aineistodokumentit kertyvät entisten päälle) ja siten, että aineiston keruu ja analyysi on päätetty sitten kun perustavimmat organisaatiomuutostyypit ja teatterityöntekijöiden sukupolvet on löydetty eli ns. saturaatiopiste on saavutettu (ks. esim. Roos 1987, 27–35). Koska erittelen suomalaisen teatterin organisoitumisen ydinmurroksia ja teatteria uudistavia sukupolvia (vrt. mobilisaatio) ja koska julkista dokumenttiaineistoa on vain teatterin ammatillisista avainryhmistä, analyysi painottuu tarkastelemaan teatterijohtajia, ohjaajia, lavastajia ja merkittäviä näyttelijöitä.

Artikkelissa "osaongelmiin" vastataan ns. hermeneuttisen kehän (Juntunen & Mehtonen 1977, 128–130) ohjaamana eli esimerkiksi tiettyjen henkilöiden ja teatteriryhmien sukupolvikokemukset ja erityiset organisaatiokysymykset valottavat kysymyksiä siitä, miten teatterityö ja teatterityöntekijöiden työinto yleensä rakentuu sosiaalisesti samalla kun se aineistanalyysi, joka kohdentuu näihin "yleisiin osakysymyksiin" 1 ja 2, auttaa osaltaan vastaamaan "erityisiin osakysymyksiin" 3,4 ja 5. Analyysissa hyödynnetään soveltaen myös narratiivista metodologiaa (ks. esim. Riessman 2008).

Tutkimuksessa tarkastellaan lyhyesti myös tulevaisuutta eli teatterityön uudelleen organisointia ja työyhteisöjen uhat ja mahdollisuudet 2010-luvun teatterissa. Pohditaan muun muassa teatterityöntekijöiden sukupolvien välisen yhteistyön tulevaisuutta sekä sitä, miten uskotaan työnnon ja työhyvinvoinnin kehittyvät lähitulevaisuuden teatterityössä.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Mikäli Työsuojelurahastolle osoitettu hakemus menee läpi, vuoden 2010 alkupuolella käynnistyy tutkimukseni "sisarhanke", jossa tullaan ensisijaisesti teemahaastatteluaaineiston avulla luotaamaan teatterityön tulevaisuutta ja työnnon kestävyyttä "uusien sukupolvien" ja "uusien organisaatio-muotojen" valossa.

## Lopuksi

Tässä vaiheessa olen kerännyt ja alustavasti lueskellut läpi aineistoni (lukuun ottamatta Suomen Teatterikorkeakoulun kahden linjan – (a) näyttelijätyö ja b) dramaturgi- ja ohjaajatyö opinnäytekirjoituksia vuodesta 2005 alkaen – ja näin analyysini on vasta alkumetreillä ja vastauksia tutkimuskysymyksiin ei juurikaan ole. Kuitenkin alustavasti näyttää ensinnäkin siltä, että kenties seuraavia ammatillisia sukupolvia (vrt. myös organisaatiomuutokset) voi esiintyvistä suomalaisista teatterityöntekijöistä konstruoida:

- 1) "Kansallisen teatterin sukupolvi" (tullut alalle tyypillisimmillään 1940-luvulla)
- 2) "Ylioppilasteatterin sukupolvi" (tullut alalle tyypillisimmillään 1960-luvulla)
- 3) "Kriittisen laitosteatterin sukupolvi" (tullut alalle tyypillisimmillään 1970-luvulla)
- 4) "Vapaiden ryhmien esiinmarssin sukupolvi" (tullut alalle tyypillisimmillään 1970-luvulla)
- 5) "Turkkalaisen teatterin sukupolvi" (tullut alalle tyypillisimmillään 1980-luvulla)
- 6) "Vapaiden ryhmien toisen aallon sukupolvi" (tullut alalle tyypillisimmillään 1990-luvulla)
- 7) "Teatterin uusi sukupolvi X" (tulee alalle tyypillisimmillään 2010-luvulla)

Toiseksi näyttää siltä, että ainakin pitkän kokemuksen omaavilla (vrt. sukupolvet 1–5 yllä) on työssä ja ylimalkaan työorientaatioissa ollut vaihteluja. Olen aiemmin – yhdessä T. Räikkösen kanssa – erottanut kaikesta nykytyöstä neljä erilaista työelämäidentiteettiä (Pirttilä & Räikkönen 2007): 1) individualistinen "peluri-identiteetti", jota luonnehtii joustava omaa etua ajava laskelmointi, 2) individualistinen "pyhiinvaeltaja-identiteetti", jossa korostuu työn kutsumusluonteisuus ja arvosuuntautuneisuus, 3) välineellinen kollektivistinen "palkansaaja-identiteetti", jossa korostuu työn funktio "leivän tuojana" ja tekninen ote, ja 4) kollektivistinen "arvoperusteinen" identiteetti, jossa korostuvat ryhmän autonomiset mutta yhteiset pyrkimykset. Lukemissani elämäntarinoissa/muistelmissa näitä identiteettejä näyttää esiintyvän, välillä rinnakkain ja välillä päällekkäin.

Vatsinaisessa analyysissä tutkinkin ennen muuta/muun muassa seuraavia kysymyksiä:

Millaisia "työelämä-identiteettejä" ja niiden vaihtelua ja kombinaatioita esiintyy? Mitä tekijöitä (mm. identiteettejä) teatterityöntekijöiden työnnon "kestävä kehitys" edellyttää? Miten nämä tekijät kytkeytyvät erisukupolviin ja vaihteleviin teatterityön organisaatiomuotoihin?

## Lähteet

- Becker, H.S. (1984). *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press.
- Blair, H. (2001). 'You're Only as Good as Your Last Job': The Labour Process and Labour Market in the British Film Industry. *Work, Employment & Society* Vol. 15, No.1, 149–169.
- Eikhof, D. R. & Haunschild, A. (2007) For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behaviour* 28 (2007).
- Engeström, Yrjö (2004). *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä* (Expansive Learning and Collaboration at Work). Tampere: Vastapaino.
- Faulkner, R & Anderson, A. (1987). 'Short-term project and emergent careers: Evidence from Hollywood', *American Journal of Sociology*, 92:879–909.
- Goffmann, E (1977). *Interaction ritual: Essays on face-to-face behaviour*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Gyllenpalm, B. (1995). *Ingmar Bergman and Creative Leadership: How to create self-directed peak performing teams*. Stockholm: Stabim.
- Hämäläinen, T & Heiskala, R (2004). *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky*. Helsinki:Edita (Sitra)
- Hakanen, J (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueella*. Helsinki (Työterveyslaitos)
- Fairclough, N (2004). *Discourse and Social Change*. Great Britain: Polity.
- Haunschild, A. (2003). Managing employment relationships in flexible labour markets: The case of German repertory theatres. *Human Relations* 56: 8, 899–929.
- Hotinen, J-P. (2002). Tekstuaalista häirintää. (Kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta) Helsinki: Liike.
- Houni, P. (2000). *Näyttelijäidentiteetti: Tulkintoja omaelämäkerrallisista puhenäkökulmista*. Helsinki: Acta Scenica 5.
- Ikonen, L. (2006). *Dialogista skenografiaa*. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu A 71.
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit*. Tampere: Vastapaino.

- Juntunen, M & Mehtonen, L (1977). *Ihmistieteiden filosofiset perusteet*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kahiluoto, A. (1998). Työn ja elämän päämäärä on sama. Toksessa Korhonen, K. (toim.): *Koirien ajama kettu. Ohjaustaiteen kysymyksiä*. Helsinki: Like.
- Kallinen, T. (2001). *Näyttämötaiteilijasta teatterityöntekijäksi. Miten moderni tavoitti suomalaisen teatterikoulutuksen*. Helsinki: Acta Scenica 7.
- Kirkkopelto, E. (2002). *Tragédie de de la métaphysique – contributions à la théorie de la scène*. Université Marc Bloch. Strasbourg.
- Korhonen, K. (1993). Uhma, Vimma, Kaipaus (Muistiinpanoja työstä ja elämästä). Helsinki: Otava.
- Pirttilä, I.(2007). Yhteistyö, jaettu tietämys ja yhteinen kohde teatteriproduktion rakentumisessa. *Yhteiskuntapolitiikka* 72 (2007):6, 61—627.
- Pirttilä, I. (2008). Social Capital and Quality in a Theatre Group. *Käsikirjoitus* lähetetty tieteelliseen aikakauslehteen The Journal of Arts Management, Law and Society.
- Pirttilä, I. & Räikkönen, T. Työelämä-identiteetin neljä kasvoa. Työelämän tutkimuspäivät 2007. Konferenssipaperi.
- Raider, H. J. & Burt, R.S. (1996). Boundaryless Careers and Social Capital. In: Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (Eds.): *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Rantanen, M. (2006). *Takki väärinpäin ja sielu riekaleina - näyttelijöiden kokemuksia työstressistä ja -uupumuksesta*. Acta Scenica 18.
- Rensujeff, K. (2003). *Taiteilijan asema*. Taiteen keskustoimikunnan julkaisuja no 27.
- Riessman, C. (2008): *Narrative Methods for the Human Sciences*. United States of America: Sage.
- Roos, J.P. (1987). *Suomalainen elämä*. Hämeenlinna: SKS.
- Sauer, E.(2005). *Emotions in Leadership: Leading a Dramatic Ensemble*. Tampere: Tampere University Press.
- Scikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity.Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins Publishers/Harper Perennial Division.

Valtion näyttämötaidetoimikunta (2006). *Teatteripolittinen ohjelma*.

Veijalainen, A. (2007). Joukkokohtaus (Kokoteatteria 10 vuotta). Keuruu: Like.

## **Taiteen, kulttuurin ja taidelähtöisten menetelmien hyvinvointivaikutukset työyhteisöjen arjessa**

**Pälvi Rantala**

Lapin yliopisto, yhteiskuntatutkimuksen laitos



### **Johdanto**

Alustukseni käsittelee taiteen, kulttuurin ja taidelähtöisten menetelmien merkitystä työyhteisöjen hyvinvoinnille. Kontekstina toimii Lappi ja lappilainen työkulttuuri, joka elää jatkuvan murroksen tilassa. Alustus liittyy kiinteästi työryhmän teemoihin, etenkin taiteen ja kulttuurin merkitykseen työyhteisön identiteetin, sosiaalisen pääoman ja yhteisöllisen hyvinvoinnin vahvistajina.

Alustus pohjautuu Lapin yliopiston yhteiskuntatutkimuksen laitoksella toteuttavaan ESR-hankkeeseen, jossa tutkitaan alueen sosiaalista ja yhteisöllistä hyvinvointia ja sen kytkeytymistä taiteen, kulttuurin ja taidelähtöisten menetelmien teemoihin. Hankkeen aikana myös kerätään ja analysoidaan tietoa taidelähtöisten menetelmien käytöstä pohjoisen työyhteisöissä. TaikaLappi-hanke on osa valtakunnallista TAIKA-hanketta, jonka tavoitteena on juurruttaa taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöjen arkipäivään myös uusilla toimialoilla.<sup>81</sup> Aiemmin taidelähtöisiä menetelmiä on Suomessa käytetty etupäässä sosiaali- ja terveysalalla.<sup>82</sup> TaikaLapin tutkijoiden taustat ovat yhteiskuntatieteissä (politiikkatieteet ja sosiologia) ja kulttuurihistoriassa; aiemmin taidelähtöisiä menetelmiä ei juurikaan ole tutkittu yhteiskuntatieteiden näkökulmasta.

Ruotsalainen TILLT-hanke muodostaa luovia liittoja taiteilijoiden ja työpaikkojen välille. Vuoden mittaisessa AIRIS-ohjelmassa taiteilija perehtyy ensin työpaikkaan työskentelemällä kahden kuukauden ajan henkilöstön rinnalla, havainnoimalla ja esittämällä kysymyksiä. Tämän jälkeen toteutetaan työyhteisön tarpeisiin räätälöityä toimintaa, joka tähtää pysyvään muutokseen. Hankkeen rahoitus toteutuu siten, että kulttuuriorganisaatiot maksavat pienen summan jäsenyydestään, ja viranomaiset sekä yksityinen sektori maksavat osallistumisestaan ohjelmiin. Hanke toteutettiin esimerkiksi vuorivillaa valmistavassa tehtaassa. Projektin seurauksena todettiin useita hyviä vaikutuksia. Yksi merkittävimmistä oli se, että työntekijöiden yhteenkuuluvuus oli selvästi lisääntynyt.<sup>83</sup>

<sup>81</sup> <http://www.taikanhanke.fi/etusivu/> ja [Http://www.ulapland.fi/taika](http://www.ulapland.fi/taika).

<sup>82</sup> *Taide keskellä elämää* -artikkelikokoelmassa taidelähtöisiä tai soveltavan taiteen menetelmiä esitellään eri näkökulmista. Bardy & al. 2007. Taiteen ja kulttuurin merkityksestä työhyvinvoinnin edistäjänä ks. von Brandenburg 2009 ja artikkeli teoksessa *Taide keskellä elämää*.

<sup>83</sup> Panorama 29, 15–17.



Tarkastelen alustuksessa työhyvinvoinnin teemaa konkreettisten esimerkkien avulla. Kolmisenkymmentä lappilaista taiteen ja kulttuurin tekijää, kokijaa, tuottajaa, ammattilaista ja harrastajaa on haastatteluissa kertonut näkemyksiään siitä, mitä taidelähtöiset menetelmät voisivat olla, miten niitä voisi soveltaa ja vakiinnuttaa esimerkiksi osaksi yritysten arkea. Haastattelujen valossa taiteella ja kulttuurilla on paljon annettavaa työyhteisöille ja sovellusmahdollisuudet ovat lukuisat. Kiinnostavaa on etenkin ”törmäytysten”, erilaisten kulttuurien ja käytäntöjen kohtaamisten, hedelmällinen potentiaali, vaihtoehtoisten tapojen löytämisen mahdollisuus.

## **Aineisto**

Olemme yhdessä TaikaLapin toisen tutkijan Sandra Walleniuksen kanssa tehneet kevään ja kesän 2009 aikana yhteensä 21 haastattelua, joissa haastateltavina on ollut 25 henkilöä. Lisäksi neljä henkilöä on vastannut kysymyksiin kirjallisesti. Suurin osa haastatteluista on tehty Rovaniemellä, kaksi haastattelua olen tehnyt yksin Torniossa. Haastateltavat on valittu siten, että lappilainen taide- ja kulttuurikenttä olisi mukana mahdollisimman laajasti: haastateltavina on ollut läänintaiteilijoita, projektien vetäjiä, kulttuurialan virkamiehiä, taiteen, kulttuurin ja perinteen tutkijoita sekä ammattitaiteilijoita niin kuvataiteen, teatterin, musiikin kuin tanssin alalta. Olemme myös haastatelleet esimerkiksi taideteollisen alan yrittäjiä ja luovien alojen kehittämisen parissa työskenteleviä.

Lisäksi olemme vierailleet hankkeen johtaja Aini Linjakummun ja Sandra Walleniuksen kanssa Saamelaisalueen koulutuskeskuksessa Inarissa, jossa haastattelimme saamenkäsitöiden opettajia ja opiskelijoita, koulun hallintohenkilöitä sekä Nutukas- ja Poro muotiin -hankkeiden vetäjiä. Haastattelut eivät luonnollisestikaan kata koko lappilaista kulttuuri- ja taidealaa joka on varsin monipuolinen; Lappi alueenakin on hyvin moninainen ja kulttuurisesti rikas. Haastatteluissa on kuitenkin tullut esiin hyvin paljon asioita, jotka antavat mahdollisuuksia pohtia alueen tulevaisuutta ja taiteen, kulttuurin, taideteollisuuden ja taidelähtöisten menetelmien merkitystä yhteisöille.

## **Taide- ja kulttuurilähtöisten menetelmien ideointia haastatteluissa**

Seuraavaksi esittelen niitä taide- ja kulttuurilähtöisiä menetelmiä työelämään soveltavia ehdotuksia, ajatuksia ja ideoita, joita haastatteluissa tuli esiin. En siis käsittele taidelähtöisten menetelmien käyttömahdollisuuksia tai hyvinvointivaikutuksia yleensä, vaan haastatteluihin pohjautuen. Tarkoituksemme oli haastatteluissa yhtäältä kartoittaa jo olemassa olevia tekijöitä ja projekteja, toisaalta visioida ja ideoida eri alojen osajien kanssa niitä mahdollisuuksia, joita taiteella ja kulttuurilla voisi työyhteisöissä olla. TaikaLapin näkökulma on yhteisöllisessä ja sosiaalisessa hyvinvoinnissa, ei esimerkiksi taiteen ja kulttuurin yksilöllisessä

kokemisessa tai vaikuttavuudessa. Puhumme siis nimenomaan alueellisista- ja työyhteisöistä kokonaisuutena, emme yksilöistä yhteisössä.

Haastatteluissa tuli esiin monenlaisia projekteja, mutta loppujen lopuksi vain muutamia jo työyhteisöissä tehtyjä kokeiluja tai projekteja. Niinpä esittelyni perustuu ensisijaisesti ideoinnille. Esitän tässä paperissa ajatukset nimettöminä, mutta hankkeen keväällä 2010 julkaistavassa lopullisessa raportissa ideoiden esittäjät mainitaan heidän niin halutessaan nimillä.

### *Teatterilähtöiset menetelmät*

Teatterilähtöisiä menetelmiä kuten yhteisöteatterin, forum-teatterin ja näkymättömän teatterin menetelmiä on käytetty työyhteisöissä kohtalaisen paljon.<sup>84</sup> Haastatteluissakin teatterilähtöiset menetelmät nousivat esiin useassa eri yhteydessä. Forum-teatterin menetelmää on käytetty muun muassa Lapin yliopiston Tasa-arvo-rata-hankkeessa, jossa tutkittiin sukupuolten tasa-arvoa työyhteisöissä.<sup>85</sup> Projekti ei ollut varsinaisesti hyvinvointiprojekti, vaan pikemminkin tavoitteena oli herättää huomioimaan sukupuolisidonnaiset käyttäytymisnormit ja -tavat ja auttaa havaitsemaan ongelmia. Forum-teatterin menetelmällä tuotiin näkyväksi miehen ja naisen erilaiset roolit, joita ei arkielämässä välttämättä edes huomaa; kun nais- ja miesnäyttelijä vaihtoivat roolia työelämän arkea kuvaavissa tilanteissa, tulivat erilaiset oletukset ja odotukset näkyviksi. Ammattinäyttelijät toteuttivat käytännön tilanteita välillä rooleja vaihtaen, ja yleisö, työyhteisö, sai ehdottaa muutoksia ja ohjeistaa näyttelijöitä käyttäytymään eri tavalla.

Haastatteluissa teatterilähtöisiä menetelmiä ehdotettiin sovellettavaksi myös esimerkiksi matkailualalle, joka Lapissa on merkittävä työllistäjä. Matkailualalla työskentelevät ovat usein pätkätyöläisiä, ja taidot ja kokemus saattavat vaihdella paljonkin. Teatterilähtöiset menetelmät voisivat olla apuna koulutuksessa ja esimerkiksi oman esiintymistaidon ja palvelutilanteiden hallinnan tunnistamisessa ja harjoittelemisessa. Rovaniemen teatteri – Lapin alueteatteri järjestää yrityksille myös Sparrasvalot-koulutusta, josta työyhteisöt voivat saada vinkkejä ja tukea esimerkiksi ideoiden työstämiseen tai viestintään erilaisissa tilanteissa. Koulutuksessa voidaan keskittyä myös vuorovaikutus- ja esiintymistaitoihin, työyhteisön sisäiseen viestintään ja toimintaan ryhmän jäsenenä.<sup>86</sup>

### *Musiikki*

Musiikin alalta haastatteluissa esiin nousi ”musiikkipartio”, joka voisi tarjota tukea etenkin musiikin parissa työskenteleville. Musiikkipartio koostuisi eri alojen soittajista ja mahdollistaisi yhteistyön yli musiikkilajien rajojen. Soittajat saisivat soittokokemusta ja uutta virtaa työhönsä, kohtaisivat uudenlaisia haasteita ja toiminta-

<sup>84</sup> Teatterilähtöisistä menetelmistä esim. Korhonen & Airaksinen 2005. Yhteisöteatterista esim. Ventola & Renlund 2005.

<sup>85</sup> Ks. Alho et al. 2008.

<sup>86</sup> <http://www.rovaniementeatteri.com/Suomeksi/Yrityksille>.

tapoja. Musiikkipartion toimintakenttä erilaisissa työyhteisöissä voisi olla hyvinkin laaja, kun jokainen soittaja toisi mukanaan omat kokemuksensa ja oman osaamisensa sekä omat verkostonsa.

### *Muotoilu ja design*

Teollisen muotoilun ja designin alalta työyhteisöjen hyvinvointiin liittyen esiin nousivat työolot, toimivat rakenteet, tilaratkaisut, sisustus, kalusteet sekä visuaalinen ja konkreettinen ympäristö. Työpaikan visuaalisen ympäristön suunnittelu yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa olisi merkittävä hyvinvointitekijä. Varsinaisiin taidelähtöisiin menetelmiin muotoilu voisi tuoda uutta näkökulmaa esimerkiksi ongelmanratkaisun näkökulmasta: kun yleensä korostetaan visuaalista hahmottamista, kirjoittamista ja keskustelua, tästä näkökulmasta ongelmanratkaisussa voisi olla apua käsillä tekemisestä. Esimerkiksi muotoilussa piirtäminen on keskeinen väline.

### *Visuaalisuus ja kuvataide*

Työyhteisöjen visuaalisesta ilmeestä, rakenteesta ja toimivuudesta puhuivat monet haastateltavat. Esimerkiksi julkisten tilojen, odotustilojen, sairaaloiden ja monien muiden työpaikkojen tilat ovat usein ankeat ja toimimattomat. Tilannetta ei auta se, että kaupunki tai muu organisaatio tilaa yhden taideteoksen tilaan; suunnittelun tulisi lähteä liikkeelle työyhteisön ehdoilla ja sen tarpeista. Eräs haastateltava visioi, miten taiteilijasta, työyhteisön edustajista ja esimerkiksi kaupungin kulttuuritoimen edustajasta koostuva työryhmä valitsisi taiteilijan toteuttamaan julkiseen tilaan teoksen, joka tukee tilan luonnetta ja jolla on selkeä funktio. Tilasuunnittelua tai taideteoksia voitaisiin suunnitella myös eri tahojen yhteistyönä: esimerkkinä kuvataidekasvatuksen opiskelijat, jotka toteuttivat muotokuvapiirustuksen kurssin vanhusten osastolla sairaalassa. Kurssin työt tehtiin osastolla, samalla keskustellen vanhusten kanssa heidän elämästään ja kokemuksistaan. Työt jäivät myös esille tiloihin.

Kuvataidetta ja sen eri muotoja voisi työyhteisöissä soveltaa hyvinkin eri tavoin. Organisaation oman vision tai strategian suunnittelussa ja tarkentamisessa voisi käyttää apuna kuvataidetta tai työpajatyöskentelyä. Kuvataiteen avulla voi puuttua myös sosiaalisiin epäkohtiin tai aktivoida yhteisöä. Ajatusta taiteellisesta luovuudesta olisi myös mahdollista soveltaa esimerkiksi erilaisten ammattien ongelmanratkaisutilanteissa ja vaihtoehtojen monipuolisuuden ymmärtämisen lisäämisessä.

Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan, etenkin taidekasvatuksen oppiaineen, yhdessä eri tahojen kanssa organisoimissa hankkeissa on monipuolisesti toteutettu ja yhdistetty esimerkiksi kuvataidetta, talvitaidetta kuten lumi- ja jäärakentamista, ympäristö- ja yhteisötaidetta.<sup>87</sup> Mukana tekemisessä ovat olleet niin lapset, vanhukset, koululaiset kuin koulun opettajat ja muut kyläläisetkin. Vaikka

---

<sup>87</sup> Tulikettu-hankkeesta esim. Hiltunen 2009. Taidekasvatuksen projektit löytyvät kootusti tiedekunnan sivuilta osoitteesta <http://www.ulapland.fi/?Deptid=17180>.

taidekasvatuksen yhteistyöprojektit eivät ole suuntautuneet ainoastaan työyhteisöihin, voisi projekteista kertynyttä tietoutta ja kokemuksia hyvinkin soveltaa erilaisten työyhteisöjen toimintaan, yhdessä tekemiseen ja dialogisuuden lisäämiseen – kuitenkin aina huomioon ottaen kunkin yhteisön tarpeet, edellytykset ja sosiokulttuurisen tilanteen.<sup>88</sup>

### *Perinne ja av-media*

Yritysmailmaan sopivista taide- tai kulttuurilähtöisistä menetelmistä visioitiin esimerkiksi yrityksen omaan perinteeseen liittyviä tapahtumia, toimintoja, käytäntöjä tai vaikkapa juhlia. Yrityksen identiteetti ja yhteisöllisyys vahvistuisivat, ja menetelmän brändäys lisäisi sen suosiota muuallakin. Konseptilla olisi edellytykset menestyä, jos sekä työntekijät että johto innostuisivat ajatuksesta ja välittäisivät tietoa eteenpäin. ”Meillekin tulee se juttu” on aina parempi mainos kuin ”meille tulee joku taidejuttu”; tunnettu brändi tai tekijä tuo myös arvostusta. Toinen yritysmaailmaan sovellettava menetelmä voisi olla cinema verite- tai tosi tv -tyyppinen konsepti: av-media-alan pienyritys voisi tulla työyhteisöön tekemään ”filmin”. Tällainen lähestymistapa ei vaatisi suurta kalustoa ja olisi helppo toteuttaa. Sitä voisi myös käyttää monenlaisiin tarkoituksiin: käytännön tilanteiden hahmottamiseen, toimintatapojen huomioimiseen, vuorovaikutuksen parantamiseen. Menetelmä voisi myös toimia puhtaasti viihdyttävänä: jokainen työntekijä voisi vaikkapa vuorollaan olla päivän tai viikon tähti, pätkiä voisi katsoa yhdessä ja analysoida niitä.

Yritysmailmaan liittyvän perinteen lisäksi haastateltavat mainitsivat paikallisperinteen ja tarinaperinteen, joita voisi hyödyntää työyhteisöjen identiteetin vahvistamisessa, erilaisissa käytännön tilanteissa ja ongelmanratkaisussa. Tarinoiden avulla voi nostaa esiin keskeisiä ja olennaisia asioita, ja ne tuovat esiin uudenlaisia näkökulmia. Paikallinen perinne on jo olemassa olevaa tietoutta, samoin jokaisella työyhteisöllä on hallussaan lukuisia tarinoita. Näiden esiin tuominen ja työstäminen voi auttaa käsittelemään monenlaisia asioita.

### **Taidelähtöisten menetelmien vakiinnuttamisen edellytykset ja haasteet**

Taidelähtöisten menetelmien juurruttaminen työelämään on asia, jota tuskin kukaan sinällään vastustaa. Eri asia on, miten periaatteet, käytännöt ja rakenteet ovat suhteessa toisiinsa; vaikka asenteiden tasolla oltaisiin myönteisellä kannalla, saattavat työyhteisöjen käytännöt tai rahoitukseen liittyvät ongelmat aiheuttaa sen, että hyvät aikeet eivät toteudu. Ongelmat tai haasteet ovat monentasoisia: ne liittyvät niin työelämän rakenteisiin, arvostukseen, rahoitukseen, palkkajärjestelmiin, asenteisiin, koulutukseen kuin arjen käytäntöihinkin. Kuten *Hullun työn tauti* -teoksen kirjoittajat toteavat, ”työhyvinvoinnin edistämisen ja tutkimuksen peruspulmana on

---

<sup>88</sup> Ks. Hiltunen 2009; Jokela 2008.

nykyisin nimenomaan teknokraattisen ja tuotannollis-taloudellisen logiikan yliarvostus, joka on omiaan tuottamaan sokeutta ja kuuroutta kaikelle tämän-tyyppisen arvomaailman ja maailmankuvan rajat ylittävälle”.<sup>89</sup>

Taidelähtöisten menetelmien tekijöiltä vaaditaan sinnikkyyttä, jaksamista ja päätöksenteon tason tuntemusta, jotta menetelmän voisi ottaa käyttöön työ-yhteisössä; vastuu tuntuu olevan pitkälti yksilöiden harteilla. Esimerkiksi Lapissa työkuultuuri ja työelämän rakenteet eivät juurikaan tue tämänkaltaista toimintaa. Haastatteluissa pohdittiin paljon myös sitä, missä roolissa soveltavan taiteen tekijä, ammattilainen, olisi ja mitä kautta hän saisi rahoituksen: yrittäjänä, työntekijänä, osakunnan jäsenenä vai projektityöntekijänä? Selkeät raamit, sopimukset ja pelisäännöt koettiin tärkeiksi, kun toimintaa lähdetään toteuttamaan.

Projekti- tai kertaluonteisuus on ehkä suurin haaste alalla. Taide- ja kulttuurialalla työskentelevät ovat yleensäkin pätkätyöläisiä, jotka saavat elantonsa monesta eri lähteestä. Taidelähtöisiin menetelmiin liittyvät projektit eivät ainakaan tällä hetkellä yksinään työllistä, vaikka EU-rahoitteiset hankkeet mahdollistavatkin monenlaista toimintaa. Yksi TAIKA-hankkeen tavoitteista onkin soveltavan taiteen tuottajan toimenkuva: tuottaja olisi henkilö, joka saattaisi asiakkaita, tässä tapauksessa työ-yhteisöjä, ja tekijöitä yhteen. Tuottaja voisi myös auttaa esimerkiksi rahoitus-hakemusten teossa. Haastateltavat suhtautuivat myönteisesti tämänkaltaisen toimenkuvan rakentamiseen, joskin jonkin verran pohdittiin sitä, miten pysyvä tällainen työ olisi ja mihin instituutioon tuottaja sijoittuisi.

Soveltavan taiteen tuottajan ammatin luominen olisi kuitenkin yksi tapa helpottaa suurta tämänhetkistä ongelmaa: vaikka työyhteisöillä olisikin kiinnostusta toteuttaa taidelähtöisiä menetelmiä, ei tekijöitä välttämättä ole tiedossa. Tähän ongelmaan on myös tulossa apua, TAIKA-hankkeen aikana kehitettävä ”kohtaamisalusta” eli sivusto, johon kerätään tietoa niin soveltavan taiteen tekijöistä, menetelmistä, projekteista kuin tutkimuksesta.

Yhtenä keskeisenä edellytyksenä taidelähtöisten menetelmien käytölle ja niiden yleistymiselle mainittiin myös verkostojen luominen ja yhteistyö eri tahojen välillä. Yhteydet paikallisiin toimijoihin koettiin erittäin tärkeiksi, samoin ”törmäytykset” eri alojen välillä mainittiin usein. Ei siis riitä, että tuntee oman alan tekijät ja samoin ajattelevat – on myös kyettävä toimimaan erilaisten ihmisten kanssa ja tutustuttava uudenlaisiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Esimerkiksi taiteen ja yritysmaailman yhteydet ovat ainakin Lapissa vielä kovin ohuet, eivätkä edes taide- ja kulttuurialan toimijat välttämättä tiedä toisistaan. Synergiaetua, erilaisten ajatusmallien yhteentuumista ja yhteistä ideointia toivottiin monissa haastatteluissa; tällaiset törmäytykset eivät välttämättä synny itsestään, vaan tarvitsevat ulkopuolisen sysäyksen tai mahdollistajan: henkilön, paikan tai tilanteen.

---

<sup>89</sup> Riikonen, Makkonen & Vilkkumaa 2001, 13.

## **Yhteenkuuluvuutta ja ongelmanratkaisua: taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia**

Lopuksi pohdin niitä taidelähtöisten menetelmien hyviä vaikutuksia, joita haastatteluissa nostettiin esiin.

Taide- ja kulttuurilähtöiset menetelmät ja niiden kautta saatava kokemus voisi toimia työyhteisössä useilla eri tavoilla. Ensinnäkin niiden avulla voisi havainnoida sosiaalisia epäkohtia, kuten esimerkiksi tasa-arvon ongelmia tai ”näkymättömiä” ja ääneen lausumattomia hierarkkisia rakenteita. Samoin fakkiintuneita toimintatapoja voi havainnollistaa taiteen keinoin – ilman, että kritiikki välttämättä kohdistuu esimerkiksi yhteen yksittäiseen henkilöön. Asioita voidaan myös nostaa yleiselle tasolle tai etäännyttää ne, jolloin ongelmat eivät henkilöidy. Taiteeseen perustuvat menetelmät voivat tuoda näkyväksi itsestään selvinä pidettyjä käyttäytymismalleja ja rakenteita, joiden purkaminen lähtee asioiden huomaamisesta ja tunnistamisesta. Onkin muistettava, etteivät taiteeseen perustuvat menetelmät välttämättä auta ongelmien selvittämisessä, siihen saatetaan tarvita erityyppisiä välineitä. Ongelman tiedostaminen on kuitenkin jo suuri askel kohti ratkaisua.

Taide ja kulttuuri voivat toimia myös liikkeelle panevana ja prosesseja edistävänä voimana. Niitä voidaan käyttää apuna vuorovaikutustilanteiden analysoinnissa ja esiintymistaidon harjoittamisessa. Myös suunnittelussa, ongelmanratkaisussa ja ideoinnissa ne voivat toimia hyvänä apuna. Yleisemmin taide- ja kulttuurilähtöisillä menetelmillä voi olla vahva rooli työyhteisön identiteetin, sosiaalisen pääoman ja yhteisöllisen hyvinvoinnin vahvistajina.

Yhteistyö ja yhdessä suunnitteleminen ovat teemoja jotka toistuvat haastatteluissa. Kaiken työyhteisön hyvinvointia kehittävän ja tukevan toiminnan tulisi lähteä siitä ajatuksesta, ettei toimintaa voi kehittää ulkoapäin, tuntematta niitä käytäntöjä ja pieniä valintoja, joita työntekijät arjessaan jatkuvasti kohtaavat. Taidelähtöisen toiminnan työyhteisöissä tulisi siis olla osa työnkuvaa, tukea työn perustehtävää ja olla osa työaikaa. Taide- tai kulttuuritoiminta ei saisi olla ylimääräinen rasite tai lisä kaiken muun päälle, vaan luonteva osa jokapäiväistä elämää ja työn käytäntöjä. Vaikka saattaa tuntua siltä, että taide- tai kulttuuritoimintaan käytettävä aika on pois perustehtävän ajasta, toiminta voi antaa voimia ja energiaa, edistää sosiaalista kanssakäymistä ja verkostoja, ja ehkä sitä kautta auttaa suunnittelemaan työtä paremmin.

Vaihtoehtoisesti taide- tai kulttuurilähtöinen toiminta voisi olla ajoittain tapahtuvaa, kuten jo aiemmin mainittu yrityksen yhteiseen perinteeseen perustuva ja yhdessä suunniteltava juhlatapahtuma. Oleellista on kuitenkin se, että alkusysäyksen jälkeen toiminta voisi jatkua omaehtoisesti, omalla painollaan. Taiteilijan tai kulttuuritoimijan rooli tällaisessa mallissa olisi siis olla alkuunpanija, mahdollistaja, jonka toiminta antaisi lähtökohdat ja välineitä, mutta jonka jatkuva läsnäolo työyhteisössä ei olisi välttämätöntä toiminnan jatkumisen kannalta.

Tässä esityksessä olen käsitellyt taidelähtöisten menetelmien käyttöä suhteellisen yleisellä tasolla. Jatkossa olisi kiinnostavaa pohtia, miten ja millaisia konkreettisia

sovelluksia näiden ideoiden pohjalta olisi mahdollista toteuttaa, ketkä olisivat tekijöinä, mistä löytyisivät asiakkaat ja millaisella rahoituksella toiminnot toteutettaisiin. Ideointi auttaa viemään asiaa eteenpäin; käytännön toteutukseen tarvitaan intoa, osaamista, jaksamista ja oman työn arvostamista, joita lappilaisilta tekijöiltä löytyy.

## Lähteet

Ahola, Aino-Maija, Alho, Paula, Heikkilä, Irmeli, Kallioniemi, Arja & Merenheimo, Petra 2008: Veni, vidi, turbavi: Tasa-arvorata alueella, työyhteisöissä ja yrittäjyydessä. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Bardy, Marjatta – Haapalainen, Riikka – Isotalo, Merja – Korhonen, Pekka (toim.) 2007: Taide keskellä elämää. Nykyaikaisen taiteen museo Kiasma, Helsinki.

Von Brandenburg, Cecilia 2009: Taiteen merkityksestä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Synnyt – Taidekasvatuksen tiedonala. Taideteollinen korkeakoulu.

Hiltunen, Mirja 2009: Yhteisöllinen taidekasvatus – Performatiivisesti pohjoisen sosiokulttuurisissa ympäristöissä. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.

Jokela, Timo 2008: Collaborative project-based studies in art teacher education: an environmental perspective. Teoksessa Glen Coutts and Timo Jokela (toim.): Art, community and environment: educational perspectives. Bristol : Intellect, cop. 2008.

Korhonen Pekka & Airaksinen Raija (toim.) 2005: Hyvä hankaus - teatterilähtöiset menetelmät oppimisen ja osallisuuden mahdollisuuksina. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja nro.38

*Panorama* 29, 2009. Koko persoona työssä. Työpaikka luovaksi taiteen avulla.

Riikonen, Eero, Makkonen, Mikko & Vilkkumaa, Ilpo 2002: Hullun työn tauti. Lukemisto tulevan työhyvinvointikeskustelun pohjaksi. Vastapaino, Tampere.

Ventola, Marjo-Riitta & Renlund, Micke (toim.) 2005: Draamaa ja teatteria yhteisöissä. Helsingin ammattikorkeakoulu, Helsinki

## Internet-lähteet

Sparrasvalot: <http://www.rovaniementeatteri.com/Suomeksi/Yrityksille>.

Lapin yliopiston taiteiden tiedekunta, taidekasvatuksen projektit: <http://www.ulapland.fi/?Deptid=17180>.

TAIKA-hanke: <http://www.taikahanke.fi/etusivu/>

TaikaLappi-osahanke: <http://www.ulapland.fi/taika>



## *Terveysthuollon työntekijöiden kerronta ja positiot*

**Tiina Tiilikka**

Tampereen yliopisto, sosiaalitutkimuksen laitos



### **Johdanto**

Esitelmässäni etsin vastauksia kysymykseen, miten terveydenhuollon työntekijät kertovat terveysaseman ulkoistamiseen liittyvistä kokemuksistaan ja millaisissa positioissa he esiintyvät. Esitelmä pohjautuu projektiin, jossa on haastateltu ulkoistettujen terveysasemien lääkäreitä ja hoitajia.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotannosta noin neljäsosa tapahtuu julkisen sektorin ulkopuolella (Kovalainen 2004, 196). Terveysasemien ulkoistaminen on yksi esimerkki muutoksesta, jossa markkinavaltaistuminen on ottanut tilaa terveydenhuollon kentällä. Suomessa on useita kuntia, joissa kokonaisten terveysasemien työ on ulkoistettu yksityiselle palveluntuottajalle (Parmanne & Vänskä 2006, 5202). Kilpailun sanastolla ilmaistuna ulkoistetut terveysasemat edustavat yhtä yksityisen teollisuuden tai tuotannon muotoa terveydenhuollossa (Porter 1990, 317). Terveysthuollossa kilpailu ei tarkoita pelkästään palveluiden kilpailuttamista tai yksityistämistä. Kyse on myös terveystuloksista kilpailusta, jolloin kilpaillaan siitä, kuka tuottaa laadukkaita palveluita. (Sitra 2008.)

Terveys- ja sosiaalipalveluiden ulkoistaminen yksityisille palveluntuottajille on kunnille mahdollista, koska kunnat voivat kuntalain puitteissa päättää, miten terveyspalvelut käytännössä järjestetään. Kunnilla on mahdollisuus ostaa terveyspalveluita yksityiseltä palveluntuottajalta. Kysymys ei kuitenkaan ole yksityistämisestä, koska perusterveydenhuolto on lailla määritelty julkisen vallan järjestettäväksi. Julkisella vallalla on perustuslain mukainen velvollisuus turvata kaikkien sosiaali- ja terveyspalvelut ja edistää väestön terveyttä. (Kuntaliitto 2007.)

Terveysthuoltopalveluiden ulkoistaminen on viime vuosina lisääntynyt eri puolilla Suomea ja etenkin sellaisissa kunnissa, joissa on pulaa lääkäreistä. Noin kymmenesosa Suomen 250 terveysasemasta on ulkoistettu (Tolkki 2008, 17). Työntekijöiden enemmistön työnantajana on kuitenkin edelleen kunta ja esimerkiksi terveysasemien lääkäreistä suurin osa on kuntien tai kuntayhtymien palkkaamia. Kuntien terveyspalveluiden ulkoistaminen kuitenkin jatkuu ja numeroihin perustuvien tarkastelujen lisäksi tarvitaan enemmän laadullista tutkimusta ”paljastamaan tarinat numeroiden takana” (Parmanne & Vänskä 2006, 5202.)

Terveysasemien ulkoistaminen on organisatorinen muutos, joka käytännössä merkitsee työntekijöille työnantajan vaihtumista kunnallisesta yksityiseen

työnantajaan. Ulkoistamisen myötä myös työnjako terveysasemilla voi muuttua, jos työntekijöiden määrää ja hallinnollisten töiden määrää vähennetään. Lisäksi työntekijöiden työsuhteen muoto muuttuu ulkoistamisen myötä. He ovat joko virkavapaalla vakituisesta kunnan virasta tai heidät saatetaan irtisanoa vakituisesta virasta. Molemmissa tapauksissa työntekijällä on määräaikainen työsuhte terveysaseman ulkoistamista hoitavaan yksityiseen palveluntuottajaan. Kunnan ja yksityisen palveluntuottajan väliset sopimukset ovat yleensä kaksivuotisia, jonka jälkeen sopimusta voidaan jatkaa toiset kaksi vuotta. Voisi olettaa, että haastatellut työntekijät puhuisivat mentaalisista kokemuksistaan: työsuhteen epävarmuudesta tai ainakin katkonaisen työsuhteen epämiellyttävyydestä. Aineistoa lukiessa voi havaita, että näin ei tapahdu.

Pyrin esitelmässäni vastaamaan kysymykseen, miten terveydenhuollon asiantuntijan kokemus ja positiot rakentuvat keskusteluissa, joiden aiheena on terveysaseman ulkoistaminen. On ilmeistä, että hoitajat ja lääkärit esiintyvät aineistossa ensisijaisesti terveydenhuollon asiantuntijan positiossa. Millainen tämä asiantuntijan positio tarkemmin katsottuna on?

## **Aineisto ja metodi**

Ryhmähaastattelut (7) toteutettiin vuonna 2008 kolmessa itäisen Suomen kunnassa, joiden terveysasemia on ulkoistettu yksityiselle palveluntuottajalle. Haastatteluihin osallistui terveysasemien hoitajia (10 naista) ja lääkäreitä (6 naista ja 3 miestä). Haastattelut ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Aineiston analyysissa sovellan vapaasti Hallidayn systeemis-funktionaaliseen kielioppiin pohjaavaa funktionaalista luentaa. Funktionaalisuudella tarkoitetaan kielen inhimillistä tarpeista lähtevää järjestäytyneisyyttä (Halliday 1994; Heikkinen 1999, 21). Hallidayn funktionaalinen kielioppi on konstruoinnin väline ja sen mukaan maailmaa voidaan kuvata prosessityypeinä. Kielelliset prosessit kuvaavat maailman tapahtumista ja sen todellisuutta eri tavoin. Funktionaalinen kielioppi sisältää ajatuksen siitä, että erilaiset kielelliset prosessit ilmenevät kerronnassa, ja ne on mahdollista koodata ja saada sieltä esiin. Prosessityyppien pohjalta voidaan osoittaa, että haastatellut henkilöt esiintyvät erilaisissa positioissa. (Herman 2009, 141.)

Teoreettis-metodologisena lähtökohtani on ollut, että todellisuuteen nivoutuu erilaisia prosesseja; tapahtumiseen, tekemiseen, tuntemiseen, merkitsemiseen, olemiseen ja tulemiseen liittyviä. Systeemis-funktionaalisessa kieliopissa prosessit jaotellaan mentaaliin, materiaaliin ja suhdeprosesseihin.

Haastateltavien puheista on löydettävissä erilaisia prosessin kuvauksia. Erilaisten prosessien hahmottamiseksi huomioin tässä esityksessä erityisesti prosesseihin liittyviä verbien esiintymisiä ja analysoin kuvaavatko ne materiaalista toimintaa tai mentaalista tuntemista. Aineiston luennassani on ollut mukana ajatus siitä, että kyseessä on terveydenhuollon asiantuntijoiden tapa kuvata ja jäsentää ilmiöitä. Näin

ollen voi kysyä, painottuuko haastateltavien puheissa jokin tietty prosessityyppi. Analyysin avulla on mahdollista eritellä sitä, miten terveydenhuollon työntekijät kertovat terveysasemilla tapahtuneesta muutoksesta ja miten puhe välittää heidän kokemustaan terveyspalvelujen ulkoistuksesta.

Kiinnitin huomiota myös siihen, miten kerrotut asiat suhteutuvat ympäristöön tai kontekstiin, jossa ne on tuotettu. Haastattelupuheen merkitykset ymmärretään paremmin, kun otetaan huomioon tuottamisen ja vastaanottamisen olosuhteet eli kerronnallinen ympäristö (Gubrium & Holstein 2009). Kertominen on tilanteinen esitys, jota voi tulkita erityisenä diskursiivisena ja sosiaalisena kontekstina (Herman 2009, 37).

Tavoitteenani on ymmärtää ryhmähaastattelujen kerronnallista ympäristöä eli sitä, miten kulttuuriset ja sosiaaliset konventiot (yleiset tavat ja näkemykset) rakentuvat hoitajien ja lääkäreiden välisissä keskusteluissa ja kerronnassa. Esimerkiksi perusterveydenhuollon kontekstia voi tutkia niin, että pyrkii ymmärtämään siihen nivoutuvia yleisiä kulttuurisia käsikirjoituksia ja sosiaalisia, narratiivisia tyylejä. (Hyvärinen 2008, 51, 53.)

Haastatteluja lukiessani tein muistiinpanot haastattelujen kulusta, vuorovaikutuksesta ja ydinsisällöistä. Merkitsin aineistosta kohdat, joissa kuvauksen tapa muuttuu ja erittelin kohdissa käytetyt prosessin kuvauksen tavat. Tein myös huomioita haastattelijoiden kysymisen tai kuvauksen tavoista.

Haastattelujen kerronnallinen ja institutionaalinen ympäristö oli akateeminen haastattelu, jota strukturoi tutkijoiden etukäteen suunnittelemat teemat. Kysymysten tekemisen tapa vaihteli eri haastatteluissa, sillä haastatteluja oli tekemässä kolme tutkijaa. Haastattelutilanteessa oli runsaasti tilaa vapaalle kerronnalle ja myös haastattelijat osallistuivat aktiivisesti. Haastatteluun sisältyi pyyntö kertoa ulkoistamista koskevista kokemuksista, jota voi pitää kutsuna kerronnalliseen ilmaisuun. Kerronnallisuus muodostui siinä mielessä kuitenkin ohueksi, että puheessa ei painottunut voimakas kokemuksellisuus (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 192). Haastattelu koski terveydenhuollossa työtä, jolloin haastateltavat olivat asiantuntijan positiossa. Haastattelupaikkana oli terveysaseman vastaanottohuone tai kokoushuone, mikä osaltaan korosti tapahtuman virallista luonnetta ja haastateltavien mahdollisuutta pysytellä asiantuntijan positiossa.

Seuraavaksi esitän, millaisissa asiantuntijan positioissa haastatellut lääkärit ja hoitajat esiintyvät. Analysoidut aineistoesimerkit olen valinnut sillä perusteella, että niissä näkyy terveydenhuollon asiantuntijalle tyypillistä kerrontaa ja tästä poikkeamista, jolloin haastateltavat siirtyvät asiantuntijan vähemmän käyttämään affektiivisen kokijan positioon. Kolmannessa esimerkissä tuon esiin tilanteen, jossa tunteet kielletään kokonaan ja kysyn, mistä tämä kertoo. Suhteutan esille saamiani positioita puheen intersubjektualliseen tasoon ja olosuhteisiin eli haastattelujen kerronnalliseen ympäristöön ja laajemmin terveydenhuollon muuttuvaan kontekstiin.

## Terveydenhuollon asiantuntijoiden positiot

### *Rationaali toimija*

Haastateltavat kuvaavat työnsä ja tilanteensa nykyisyyttä pääosin aktiivisena toimintana. Haastatteluissa vallitseva materiaallisen prosessin kuvaus ilmentää vahvaa professionaalista asiantuntijatoimijaa, joka tietää miten toimitaan ja potilaat hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Suhde maailmaan on käytännöllinen ja fyysisen kaltainen. Haastatellut lääkärit ja hoitajat puhuvat työstään ja terveysaseman ulkoistamisesta pääosin *rationaalin toimijan* näkökulmasta. Rationaali toimija on järkevä ja suunnittelee toimintaa, joka on tarkoituksenmukaista ja tehokasta.

Seuraavassa esimerkissä lääkäri esittää, miten kansanterveystyötä hoidettiin ennen ja mihin suuntaan kunnan terveydenhuolto on menossa.

### Ote 1.

- 1 H: [Joo, nii onks tää] niinku ajanu tiensä päähän sitten tämmösenään?
  - 2 K: Reino saa alottaa tän.
  - 3 R: No tiety[sti tää]
  - 4 K: [Joo].
  - 5 R: muodosti perustan kuitenkin tälle kansanterveystyölle tää kansanterveyslaki ja ((epäselvää))
  - 6 siihen on tehty tietysti vuosien varrella paljon lisäyksiä ja muutoksia ja palvelujen järjestämisestä
  - 7 annettu näitä ohjeita. Aikasemmin lääkintöhallitus antoi ja nyt näitä aika tarkkojakin ohjeita, mutta
  - 8 nythän niitä sen tyyppisiä ohjeita ei enää, muuta kun että kunnan tulee tuottaa sitten ja ei varmaan
  - 9 siinä ole sitten rajoituksia, et millä tavalla tuotetaan, että ostetaanko ne sitten yksityisiltä
  - 10 palveluntuottajilta vai järjestääkö kunta. Kyllä tää nyt tässä tietysti viimesimmi-
  - 11 viimesien ((naurahten)) vuosien aikana on kuitenkin selkeä muutos tapahtunu,
  - 12 että katsotaan, että miten tehokkaasti ja miten edullisimmin ne
  - 13 palvelut voitais tuottaa ja sitten varmaan jatkossa, et kunta tulee olemaan tämmösenä myyjänä ja
  - 14 sitten tuottajat ovat erikseen, että varmaan aika paljon siihen suun[taan]
  - 15 H: [Mm]
  - 16 R: ollaan menossa (..)
- (Karhulan lääkärit, s.26)

Ryhmähaastattelu tuo haastatteluun omat reunaehdot. Esimerkiksi ammatti-asema, ikä ja sukupuoli osaltaan muokkaavat vuorovaikutusta ryhmätilanteessa (Valtonen 2005, 241). Haastateltavat esiintyvät tilanteessa ensisijaisesti terveydenhuollon ammattilaisina ja heidän puheensa muotoutuu sen mukaiseksi ammattilaisten työn ja kokemusten kuvauksiksi (Herman 2009, 91). Ikä ja ammatti-asema

määrittävät ryhmätilanteen sosiaalista järjestystä: ylilääkäri ja ryhmän vanhin Reino saa aloittaa kysymykseen vastaamisen (rivi 2).

Haastateltavan mielestä tilanne on ennen ulkoistamista ollut sillä tavoin selkeä, että kansanterveyslaki ja lääkintöhallitus ovat olleet perusterveydenhuollon toimintaa määrittäviä tahoja. Ohjeet on annettu ylhäältä päin kunnille (rivi 7). Pääasia on ollut, että kunta on täyttänyt velvollisuutensa ja tuottanut tarvittavat palvelut. Muutoksen tapahduttua kunta ei ole enää vain toimija, joka hoitaa tai järjestää palveluita. Haastateltava luonnehtii kunnan olevan palveluiden myyjän, joka ei välttämättä itse tuota palveluita (rivi 13).

Esimerkissä näkyy rationaalin asiantuntijan ja toimijan positio, joka on vallitseva koko ryhmähaastatteluaineistossa. Haastateltavat kuvaavat työnsä sisältöjä ja terveysaseman tilannetta pääosin aktiivisena materiaalisena toimintana. Materiaaliset prosessit kattavat terveysasemalla tapahtuvia konkreettisia toimintoja. Haastatteluissa vallitsevassa materiaallisen prosessin kuvauksissa esiin tuleva toimija on vahva professionaalinen asiantuntija, joka kuvaa terveysaseman tehtäviä ja sitä, miten potilaat hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Toimijana asiantuntija on tehokkuuteen pyrkivä (rivi 12) ja hänet esitetään usein passiivimuodossa (rivi 16).

### *Affektiivinen kokija*

Haastattelijan suora kokemusta koskeva kysymys ei tuota puhetta kokijan positioista. Kysymyksiin, joihin sisältyy tiedustelu ”miten koet sen”, ei vastata kertaakaan välittömästi ja suoraan haastateltavan tuntemiseen liittyvillä kuvauksilla. Vaikka haastateltavat ovat erityisen varovaisia kertoessaan henkilökohtaisista kokemuksistaan tai he jopa kieltävät tunteet kokonaan, on haastattelujen kulussa löydettävissä tämän suhteen joitakin säröjä. Lääkäreiden ja hoitajien kerronnassa on kohtia, joissa rationaalin toimijan positio murtuu. Haastateltava siirtyy kerronnassaan *affektiiviseksi kokijaksi*, jonka kokemus on vahvan tunteen sävyttämää ja liikuttunutta. Tämä positio tuotetaan yhdessä ja vahvan kollegiaalisesti.

Seuraavassa esimerkissä keskustellaan terveysaseman ulkoistamista edeltävästä tilanteesta. Lääkärit ovat siirtyneet yksityiselle sektorille ja kunnan terveysasemalla ei ollut tarpeeksi lääkäreitä. Ulkoistamisen pääasiallisena syynä oli lääkrivaje.

## Ote 2.

- 1 P: Joo, et elikkä ne on lähtenyt tos on Kuusivaaran semmonen yksityinen lääkäriasema, sinne menny  
2 töihin tai työterveyslääkäriks ja oikeestaan yks lääkäri vaan on menny sitten kunnalle, elikkä löytyy  
3 sitte Ahtivaarasta.  
4 H: Joo. Eli se m-maailmanlopun meininki oli tätä, että-  
5 T: Joo, kaikki oli iha epätoivosia miettivät ja itkivät iltasin kotona ((naurahten)),  
6 ja ku ei tienny et mitä tekis sitte, että k[u on]  
7 H: [Joo].  
8 T: ollu montakymment vuotta samassa talos n-, oli sit ihan surkeina.  
9 T: No mä ehdin lähtee sitte jo pois, ennenkö sitte ihan lopulliset suunnitelmat tuli selviks,  
10 että mä lähin maaliskuussa kakstuhattakuus pois  
11 ja sitte vappuna kakstuhattakuus tuli sitte tää ulkoistus.  
12 P: Nii, että sä just olit- lähit alta poi[s]  
13 T: [N]ii just.  
14 P: Aah.  
15 H: Joo.  
(Metsälän lääkärit, s.6)

Tilanne terveysasemalla on ollut vaikea ja toinen haastateltavista (T) vastaa haastattelijan toteamukseen terveysasemalla vallinneesta maailmanlopun meiningistä kuvaamalla kaikkien olleen ”epätoivoisia, surkeita ja itkeneen kotona” (rivi 5). Verbi itkeä kuvastaa mentaalista prosessia. Kyseinen verbi on aineistossa vähän käytetty ja se erottuu muista haastateltavien käyttämistä toiminnan kuvauksista. Lääkärit ovat mentaalisia eli affektiivisiä kokijoita, jotka eivät aina tiedä miten toimia. Tämän asian voi ilmaista, mutta tietyin varauksin. Haastateltava naurahtaa puhuessaan lääkäreiden kokemuksista. Lisäksi hän ei suoraan kuvaa omaa kokemustaan, vaan kuvaus on muodossa, joka sisältää kaikki lääkärit. Paikka, jossa tunteet koetaan, ei ole terveysasema, vaan työntekijöiden koti. Tunteiden ja mielialan kuvauksesta käy ilmi, että kokemus oli yhteinen, siis kollegiaalinen.

### *Tunteiden kielto*

Terveystenhuollon asiantuntijuus ja vahva kollegiaalisuus näkyy haastatteluissa siten, että haastateltavat ovat pääosin samaa mieltä ja tukevat toinen toisiaan esiintyessään rationaalisina toimijoina ja affektiivisinä kokijoina. Terveystenhuollon asiantuntijan positio on vahva, eikä työsuhteeseen liittyvä eikä verrattain lyhyt sopimus määritä työntekijän asemaa alistaiseksi. Haastateltavat ovat samanmielisiä siitä, ettei sopimuksen kesto tunnu milteään ja he tuottavat tämän mielipiteen yhdessä. Tilanteessa tuotetaan sopimus siitä, mitä saa sanoa tai tuntea.

Seuraava aineistoesimerkki on ryhmähaastattelusta, jossa kolme hoitajaa (M, E ja J) keskustelevat terveysaseman ulkoistamista koskevasta määräaikaisestä sopimuksesta ja työnsä jatkuvuudesta. Tätä aihetta edeltää jakso keskustelua hoitajan ja lääkärin välisestä työnjaosta, jossa ollaan samaa mieltä siitä, että hoitajan työnkuva on laajentunut ja hän saa päättää työtehtävistään itsenäisemmin kuin ennen.

### Ote 3.

- 1 H: Joo. (.) no tää sopimus nyt sitten Yrityksen kanssa siis öö- on ens vuoden vielä sinne  
2 M: [loppuun, mm].  
3 E: [Mm]  
4 H: Ja sitte siihen tulee mahdollisesti jatkaa  
5 E: Mm.  
6 H: ei- ylis- niinin yleensä tuu. Mitä mieltä te ootte tämmöisestä sopim- niinku tästä  
sopimuksen  
7 kestosta ja siitä, että, että tekin ootte nyt sitte osa tätä sopimusta, mite? (.) Tarkotan siis sitä  
että te  
8 työskentelette sen sopimuksen mukaan.  
9 M: En mä tiä ko- onks täällä oikeestaan- tuntuuks se yh[tään]  
10 E: [Mm].  
11 M: miltään.  
12 E: M[m].  
13 J: [Nii].  
14 H: [joo].  
15 M: Mun mielest se ei tunnu niinku missään  
16 E: Mm. [Ei ((ei saa selvää))]  
17 M: [Jos mä olen kuntayhtymän]  
18 J: [Eei].  
19 M: toimesta ole[va ihminen ja mut]  
20 E: [Mm, mm].  
21 M: on liisattu kaheks vuodeks tai neljäksi [vuodeks]  
22 E: [Mm].  
23 M: tai viideks vuodeks, niin ei [tunnu missään]  
24 J: Eei, [kaikki, koska kaikki edut on kuitenkin] niinku säilyny, [mitä ((ei saa selvää)), joo, mm.]  
25 M: [ja mä olen tässä edelleenki tässä kerroksessa]  
26 H: [joo. Mm].  
27 M: samassa [paikassa]  
28 E: [Mm].  
29 M. tekemäs[sä]  
30 E: [Mm]  
31 M: periaatteessa samoja hommia, [oli mun]  
32 E: [Mm].  
33 H: [Joo].  
34 M: palkanmaksaja kumpi taha[nsa].  
35 E: [Mm].  
36 M. Ei tunnu missään. ((naurahtaa))  
37 E: Mm.  
38 H: Joo.  
39 E: Ei se sillee ja sit niinku toikaa toi määräaikaisuus ja muu, niin kun tota voi- työ- työtilanne  
on mikä  
40 on, nii tavallaan silleen, et joku m- työ katkeaa siinä tai muuta, nii sil ei oo sillee  
merkitystä,  
41 koska -iit mahollisuuksii on koko ajan aika paljon kuitenkin  
(Korpelan hoitajat, 54-55)

Haastattelijan kysymys koskee hänen tiedossaan olevaa asiaa terveysaseman ulkoistamista koskevan sopimuksen kestosta (rivit 6–7). Hänen positionsa on

akateemisen tutkijan, jolla on sosiaalitieteellistä terveydenhuollon muutosta koskevaa asiantuntijuutta (McDowell 1997, 112). Haastateltaville tutkija on kohteen eli ”potilaan” asemassa (Hyvärinen 2008, 59). ”Potilas” ei ole aktiivinen toimija lääketieteen kentän sisällä, vaan hän esittää kysymyksiä ja kannanottoja, joihin haastateltavat ottavat etäisen tai asiantuntevan asenteen. Esimerkissä hoitaja (M) ei lähde mukaan ”potilaan” kokemuksiin herättämään pyrkivään lähestymistapaan vaan kieltää tunteet, ja hänen kollegansa vahvistavat välittömästi tämän kiellon (rivit 9–13).

Huomionarvoista on myös se, että haastattelija ei käytä kysymyksessään sanaa ”tuntua”, vaan tiedustelee, mitä mieltä haastateltavat ovat (rivi 6). Mentaalisena prosessina se on lähempänä tietämistä kuin tuntemista (Hyvärinen 2008, 56). Haastateltava kääntää puheen tietämisestä tuntemiseen (rivi 9). Sana ”tuntuu” on erittäin voimakas kokijan ilmaus. Haastatellut hoitajat kuitenkin kieltävät tuntemisen korostamalla, että ”ei tunnu missään”. Tämä kokemus jaetaan yhdessä ja siitä ollaan samanmielisiä.

Hoitajat luovat jatkuvuutta puhuessaan työstään. Esimerkin haastatteluun osallistunut hoitaja (M) tekee sen korostamalla samanlaisena pysyvää paikkaa, aikaa ja työn sisältöä: hän on edelleen samassa kerroksessa tekemässä samoja töitä riippumatta siitä, kuka on työnantaja (rivit 25–34).

Tunteen kieltö kertoo myös siitä, että työsuhteen epävarmuus voi tuntua ikävältä (Tannen 1993, 44). On olemassa kulttuurinen käsikirjoitus, jossa työsuhteen määräaikaisuus ja epävarmuus ovat merkittäviä asioita (Hyvärinen 2008, 52). Tämä käsikirjoitus torjutaan, eikä sitä haluta haastattelutilanteessa eksplisiittisesti tuoda esiin muuten kuin vahvasti kieltämällä. Suhdetta työnantajaan ei pidetä merkityksellisenä, koska hoitajien työmarkkinatilanne on hyvä (rivit 40–41). Terveystieteiden työntekijöiden työpanoksesta kilpaillaan ja heillä on vapautta valita, missä ja milloin he työskentelevät (Palukka & Tiilikka 2007, 40). Haastattelussa tulevat esiin ryhmän tärkeinä pitämät arvot, jotka koskevat terveydenhuollon työn tekemisen jatkuvuutta ja kollegiaalisen yhteistyön merkitystä. Hoidon tarve ei poistu, vaikka yhteiskunta muuttuu ja työnantajat vaihtuvat – hoitajia tarvitaan aina.

## **Pohdinta**

Edellä on käynyt ilmi, että ulkoistettujen terveystieteiden työntekijöiden kerronnassa vallitsee materiaallinen prosessityyppi; työntekijät ovat toimijoita, jotka ajattelevat, tietävät ja havainnoivat rationaalisti. Mentaaliset prosessit ovat haastateltujen työntekijöiden puheissa vähän esillä. Lääkäri tai hoitaja ei ole ensisijaisesti affektiivinen, emotionaalinen kokija. Asiantuntijoiden kieli on kollegiaalista ja yhteistä, mikä voi selittää materiaallisen prosessin vallitsevuutta. Mentaaliset prosessit ovat terveydenhuollon ammattilaisille voittopuolisesti yksilön ja yksityisyyden maailmaan kuuluvia asioita, eivätkä ne sen vuoksi korostu haastateltavien kerronnassa.



Nyky-yhteiskunnassa työmarkkinat ovat epävakaat ja työsuhteet usein lyhyitä, mutta terveydenhuollon asiantuntijat eivät puhu työn epävarmuudesta. Perusterveydenhuollon organisatorisella tasolla kyse on siitä, että terveysasemia pyritään tai joudutaan tulevaisuudessa edelleen ulkoistamaan. Organisatorisen tason muutos, eli kuntatyönantajan vaihtuminen yksityiseksi, ei ole terveysaseman työntekijöille negatiivinen muutos. Haastatellut hoitajat ja lääkärit korostavat omia valintojaan tai sitä, ettei työsuhteen luonteella perusterveydenhuollossa ole loppujen lopuksi mitään merkitystä. Työmarkkinat ovat hoitoalan työntekijän näkökulmasta suotuisat, ja töitä riittää tulevaisuudessakin. Heidä tarvitaan ja heidän tekemisillään on paljon väliä; terveydenhuollon työntekijöiden asema ei ole kyseenalainen (vrt. Sennett 2002, 159). Voi silti kysyä, millaisen aseman haastateltavat hahmottavat markkinoistuvassa yhteiskunnassa. Yleinen odotus on, että työsuhteen pysyvyyttä pidetään määräaikaiseen verrattuna enemmän arvossa.

Raija Julkunen (2008, 230) toteaa, että uusliberalistisen työn prosesseihin liittyy esimerkiksi pelkoa kilpailussa menestymättömyydestä, ulos joutumisen tai hyödyttömäksi toteamisen uhkaa, kilpailua, suorittamista ja sen arviointia. Terveysasemien työntekijöitä nämä kärsimystä aiheuttavat ulottuvuudet eivät näytä suoraan koskettavan. Päinvastoin, hoitajat ja lääkärit kokevat työnsä hyödylliseksi ja mielekkääksi. Heidän ei tarvitse kilpailla työpaikkansa puolesta, koska terveydenhuollon työntekijöille löytyy hyvin töitä, ja etenkin lääkäreistä on pulaa. Kilpailun ulottuvuus ei ole suoraan läsnä heidän työssään, mutta se on läsnä kunnan terveystalvetauja koskevan toiminnan kautta. Terveystalvetaujen ulkoistamista koskeva sopimus on määräaikainen, mikä merkitsee sitä, että tulevaisuuden työpaikka ei ole itsestään selvä.

Perusterveydenhuollon työntekijät, hoitajat ja lääkärit, ovat ensisijaisesti ammattilaisia, joiden työpanosta tarvitaan. Tämä tieto ja ammatissa toimimisen perusta menee ohi työsuhteen määräaikaaisuuden ja epävarmuuden. Hoitajien ja lääkäreiden työ ei ole prekaaria työtä, vaikka he työskentelevät aikana, jota luonnehtii yleinen työelämän pirstaleisuus ja työn kuormittavuus. Terveystalvetauksen työntekijät suhtautuvat työhönsä kuitenkin positiivisesti ja tulevaisuuteen luottavaisesti, eikä vakaasta työsuhteesta siirtyminen ulkoistamisen myötä katkonaiseen työsuhteeseen näytä tuottavan heille ongelmaa (Suoranta 2009, 149). Epävarman ja pirstaleisen työelämäsuhteiden kuvauksen sijaan tuotetaan vastakkainen kertomus, jossa on keskeistä työn jatkuvuus ja mielekkyys.

Haastateltujen lääkäreiden ja hoitajien tapaa puhua ja kertoa kokemuksistaan voi luonnehtia varovaiseksi. He eivät pitäneet haastattelua mahdollisuutena puhua kovinkaan avoimesti tai tunnepitoisesti omista kokemuksistaan. Tähän voi olla monia syitä edellä pohditun hyvän työmarkkinatilanteen lisäksi. Yksi selitys voi olla, että hoitajilla ja lääkäreillä on salassapitovelvollisuus, eivätkä he voi puhua potilastyöstä avoimesti. Ryhmähaastattelussa kokemusten esille tuomisen tapaa edellistä määrittävämpi seikka on kuitenkin se, että tilanteessa pidetään yllä vahvaa kollegiaalista toimijuutta ja terveydenhuollon asiantuntijuuden rajoja. Kollegiaalisuuteen kuuluu samanmielisyyys ja asiantuntijuuteen rationaali toiminta.

## Lähteet

- Halliday, M.A.K. (1994): An introduction to functional grammar. London: Edward Arnold.
- Heikkinen, Vesa (1999): Ideologinen merkitys. Kriittisen tekstintutkimuksen teoriassa ja käytännössä. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Herman, David. (2009): Basic Elements of Narrative. Singapore: Wiley-Blackwell.
- Hyvärinen, Matti (2008): Narrative form and narrative content. Teoksessa: Methodological Challenges in Childhood and Family Research. Toim. Järventie, Irmeli & Lähde, Miia. Tampere: Tampere University Press. Ss. 43–63.
- Hyvärinen, Matti & Löyttyniemi, Varpu (2005): Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Toim. Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa. Vastapaino. Tampere.
- Kovalainen, Anne (2004): Hyvinvointipalvelujen markkinoituminen ja sukupuolisopimuksen muutos. Teoksessa: Hyvinvointityön ammatit. Toim. Henriksson, Lea & Wrede, Sirpa. Helsinki: Gaudeamus.
- Kuntaliitto (2007): Sosiaali- ja terveystalouden hankinta ostopalveluina. Ohjeita tarjouspyynnön ja hankintasopimuksen laatimiseksi. Helsinki: Kuntaliitto.  
[http://www.kunnat.net/k\\_htmlimport.asp?path=1;161;83767;83768;83769](http://www.kunnat.net/k_htmlimport.asp?path=1;161;83767;83768;83769)  
(Luettu 11.9.2008)
- McDowell, Linda (1997): Doing Gender: Feminism, Feminists and Research Methods in Human Geography. Teoksessa: Space, Gender, Knowledge. Feminist Readings. Toim. McDowell, Linda & Sharp, Joanne P. London: Arnold. Ss. 105–114.
- Palukka, Hannele & Tiilikka, Tiina (2007): Vuokratyöntekijänä hyvinvointipalvelurakenteen murroksessa.  
<http://www.tsr.fi/files/tietokantaTutkittu/2005/105289Loppuraportti.pdf>  
(Luettu 18.3.2009)
- Parmanne, Piitu & Vänskä, Jukka (2006): Lääkärivaje ja ostopalvelut kasvoivat edelleen. Suomen Lääkärilehti 61(49-50). Ss. 5199–5203.
- Porter, Michael (1990): The Competitive Advantage of Nations. Macmillan. London.

Sennett, Richard (2002): Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Jyväskylä: Vastapaino.

Sitra (2008): Suomen terveydenhuollon uusi tuleminen.  
[http://www.sitra.fi/fi/Ajankohtaista/Paa uutinen/Suomen terveydenhuollon uusi tuleminen.htm](http://www.sitra.fi/fi/Ajankohtaista/Paa uutinen/Suomen_terveydenhuollon_uusi_tuleminen.htm) (Luettu 6.10.2009)

Suoranta, Anu (2009): Halvennettu työ – pätkätyö ja sukupuoli sopimusyhteiskuntaa edeltävissä työmarkkinakäytännöissä. Työelämän tutkimus 7(2). Ss. 147–149.

Tannen, Deborah (1993): What's in a Frame?: Surface Evidence for Underlying Expectations. Teoksessa: Framing in Discourse. Toim. Tannen Deborah. New York: Oxford University Press.

Tolkki, Helena (2008): Perusterveydenhuollon ulkoistaminen – Lääke ja oire. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Sosiologian pro gradu -tutkielma.

Valtonen, Anu (2005): Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Toim. Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa. Vastapaino. Tampere.

## *Lappilaisen työelämän muutos ja luovien alojen mahdollisuudet*

**Sandra Wallenius**

Lapin yliopisto, yhteiskuntatutkimuksen laitos

### **Muuttuva työelämä ja Lappi**

Seminaaripaperissa käsitellään lappilaisten taide- ja kulttuurialan toimijoiden käsityksiä työelämän mahdollisuuksista pohjoisessa. Keskiössä on ”työelämän aluekehitys” taide- ja kulttuurialan näkökulmasta sekä laajempana ilmiönä. Esitys perustuu Lapin yliopiston yhteiskuntatutkimuksen laitoksen hallinnoiman TaikaLappi-hankkeen puitteissa tehtyyn tutkimukseen. TaikaLappi on valtakunnallisen ESR-rahoitteisen TAIKA-hankkeen osahanke, joka tutkii Lapin sosiaalista ja yhteisöllistä hyvinvointia ja sen kytkeytymistä taiteen, kulttuurin ja taidelähtöisten menetelmien teemoihin sekä pohjoisen työyhteisöjen kehitykseen.

Suomalainen työelämä on muuttunut nopeasti parin viime vuosikymmenen aikana. Esimerkiksi palvelualojen osuus työllisyydessä kasvaa koko ajan. Työn muuttumisen voi nähdä heijastelevan laajempaa sosiaalista muutosta yhteiskunnassa. Työn ja työmarkkinoiden muutoksesta on esitetty muun muassa, että palkkatyön merkitys vähenee, tapahtuu siirtymä aineellisen työn yhteiskunnasta tietotyön yhteiskuntaa, työmarkkinoita luonnehtivat työvoiman siirtymät ja työn epävarmuus kasvaa ja sillä on niin sosiaalisia kuin taloudellisia merkityksiä työn tekijöille. Nämä trendit eivät kuitenkaan kosketa välttämättä kaikkia aloja tai alueita tasapuolisesti. Merja Kinnunen ja Asko Suikkanen kehottavatkin Tänään töissä -teoksen johdannossa tarkastelemaan empiirisiä ja rajattuja tapauksia ”jotta voidaan tavoittaa 2000-luvun työelämän muutossuuntien ristiriitaisuuksia”. (Kinnunen & Suikkanen 2009, 11–15, 18; Suopajarvi 2006, 10.) Tässä paperissa rajatun tapauksen muodostavat TaikaLappi-hankkeen puitteissa haastateltujen lappilaisten kokemukset ja visiot.

Lapissa työelämän muutos ei ole noudattanut aivan samoja kaavoja kuin etelässä. Pohjoisen modernisaatio ja työelämän kehitys on perustunut voimakkaasti luonnonvarojen hyödyntämiseen ja teollisiin pyrkimyksiin. Turismiteollisuus ja matkailu ovat toinen merkittävä kasvuala Lapissa. (Linjakumpu & Suopajarvi 2003, 6–8 Suopajarvi 2006, 16, Veijola & Valkonen 2008). Perinteisesti lappilaisten työmarkkinoiden tulevaisuuden visiot ovatkin vahvasti rakentuneet suurien kaivos-, metsätalous- ja muiden luonnonvarahankkeiden sekä massaturismin ympärille. Tällaiset hankkeet voivat kuitenkin olla ongelmallisia niin alueen ekologisen kuin sosiaalisen kestävyyskannalta. Luonnonvarojen lyhytnäköinen hyödyntäminen ja yksipuolinen, kausiluontoisuutta korostava työelämä eivät ole kestäviä tulevaisuuden Lapin lähtökohtana. Tarvitaankin uusia ja innovatiivisia tapoja hahmottaa lappilaisia

työmarkkinoita. Erityisen suuri rooli työelämän mahdollisuuksien monipuolistamisessa voi olla luovan talouden sekä taide- ja kulttuurialan toimijoilla.

## **Näkökulmia luovien alojen työhön Lapissa**

TaikaLappi-hankkeessa on haastateltu kevään ja kesän 2009 aikana noin kolmeakymmentä kulttuurin ja taiteen tekijää, kokijaa, tuottajaa, ammattilaista ja harrastajaa Lapin alueella. Haastateltavat on valittu siten, että lappilainen taide- ja kulttuurikenttä olisi mukana mahdollisimman kattavasti. Haastattelut toteutettiin yhdessä tutkija Päivi Rantalan kanssa. Suurin osa haastatteluista on yksilöhaastatteluja, mutta myös ryhmähaastatteluja on muutama. Osa haastatteluista on tehty kirjallisina. Haastattelut on toteutettu etupäässä Rovaniemellä ja osa Torniossa. Haastateltavat ovat kuitenkin tuoneet mukanaan tietämystä ja kokemuksia koko Lapin alueelta. Haastatteluja on tehty myös Saamelaisalueen koulutuskeskuksessa Inarissa, jossa haastateltavina oli saamenkäsitöiden opettajia ja opiskelijoita sekä koulun hallinto- ja projektihenkilökuntaa.

Seuraavat alustavat havainnot ja pohdinnat perustuvat ensisijaisesti haastatteluihin. Haastatteluista paljastuukin taide- ja kulttuurialan toimijoiden kentän ja työmahdollisuuksien moninaisuus. Haastateltavina on ollut muun muassa kuvataiteen, musiikin, teatterin ja käsityöalan alan ammattitaiteilijoita, designalan yrittäjiä, taidekasvatuksen tutkijoita, projektityöläisiä, elämysteollisuuden ja audiovisuaalisen alan kehittäjiä, galleristi, perinteentutkija sekä kulttuurialan virkamiehiä. Haastatteluissa voi nähdä niin luovien alojen voimavaroja ja potentiaalia kuin myös mahdollisia haasteita ja kipupisteitä.

Luonteenomaista useimmille haastateltaville on, että he tekevät yhtäaikaaisesti monentyyppistä työtä. Elanto voi tulla monesta eri lähteestä. Useampi on oman taiteen tekemisen ohella opiskelija ja vetää lisäksi erilaisia työpajoja ja koulutusta, toiset ovat yhdistäneet taiteen tekemisen päätoimiseen tutkimus- tai opetustyöhön. Toisia taas työllistävät erilaiset luovan alan projektit. Harvoilla on siis mahdollisuus työllistää itsensä kokonaan taiteen tekemisellä, eivätkä kaikki siihen toki pyrikään. Onkin tunnistettu asia, että taiteen ammatillaiset joutuvat usein taiteilijuuden ohella tekemään muita töitä, esimerkiksi opettajan, ohjaajan tai konsultin. Pätkätyöt, projektit ja hankkeet luonnehtivat usein taide- ja kulttuurialan ammattilaisen työelämää, joskin tämä pitää paikkansa monilla muillakin aloilla nykyään. (Ks. Isotalo 2007, 271–272.)

Yhtenäistä monille haastatelluille on siis työmarkkinoilla muutenkin näkyvä trendi, työsuhteiden lyhytkestoisuus tai pätkätyöläisyys. Erilaiset projektit saattavat toisaalta tarjoavat korvaamattoman mahdollisuuden uudenlaisten ideoiden kehittelyyn, mutta toisaalta projektityöläisyys voi olla epävarmuudessaan raskasta. Myös ideoiden ja toimintojen jatkuvuus on suuri ongelma projektimaailmassa, miten jatkaa hyväksikin havaittua toimintaa kun rahoitus loppuu, katoavatko jo tehty työ ja kehityssuunnitelmat projektin myötä.

Yrittäjyys on taide- ja kulttuurialan ammattilaisille yksi vaihtoehto. Lapista onkin noussut muutamia lupaavia esimerkkejä menestyvistä pienyrityksistä kuten esimerkiksi designvaatteita ja -tuotteita valmistava Mieland<sup>90</sup>. Haastateltavat pitivät yrittäjyydessä tärkeänä yhteistyötä muiden luovan alan toimijoiden kanssa. Esimerkiksi Rovaniemelle on kehittymässä monipuolinen luovien alojen yrittäjien ja toimijoiden verkosto, joka toimii konkreettisesti samassa rakennuskompleksissa kaupungin keskustassa ja mahdollisesti tarjoaa tilan myös ulkopuolisille tulla ja tutustua toimintaan. Näin yrittäjät ovat tekemisissä sekä keskenään, että kaupunkilaisten kanssa.

Toki yrittäjäksi ryhtyminen tai muutenkin itsensä markkinoiminen, oman työn ja osaamisen myyminen, on myös haastava tilanne. Ajatus omien käsitöiden myymisestä saattoi tuntua vaikealta, ei pelkästään sen takia, että hinnoittelusta oli hankala päättää, vaan siksin, että taiteellinen tuotos saattoi tuntua osalta itseä, eikä siitä ollut helppo luopua. Toisekseen aloitteleviin taide- tai luovien alojen yrittäjiin ei välttämättä suhtauduta kannustavasti, ja esimerkiksi erilaisten starttirahojen saaminen voi osoittautua haasteelliseksi. Eräs tapa nostaa esille uusia luovien alojen tekijöitä on Arktiset helmet -kampanja<sup>91</sup>, jonka tavoitteena on esimerkiksi toistuvien kilpailujen avulla tukea ja edistää lappilaisten luovien alojen toimijoiden liiketoimintaa.

## **Tulevaisuuden työ: ideaalitiloja ja kauhuskenaarioita**

Millaisena lappilainen tulevaisuuden työelämä sitten näyttäytyy kulttuuri- ja taidealan toimijoilla? Hankkeen haastateltavia pyydettiin visioimaan Lapin tulevaisuutta oman alansa ja toimintakenttänsä näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin toisaalta parasta ja toisaalta pahinta mahdollista tulevaisuudennäkymää ohjeellisella kymmenen vuoden aikavälillä. Työelämän ja elinkeinorakenteen kehitystä koskevat teemat olivat yksi laaja osa tulevaisuuden visioita. Muut aiheet liittyivät niin alueen yleisiin elinmahdollisuuksiin kuin luontoon, paikalliseen kulttuuriseen ilmapiiriin ja lappilaisen ihmisen luonteeseen. Toisin sanoen tulevaisuuden visiot liikkuvat materiaalisiin kehitysnäkymistä alueen ja sen ihmisten identiteetteihin ja mentaliteetteihin.

Realismin sijaa haastateltavia kehoitettiin visioimaan vapaasti. Näin kerätyt ideaalitilat ja kauhuskenaariot edustavat siis enemminkin kärjistettyjä utopioita kuin tarkkoja laskelmia, mutta juuri siksi ne ovat omiaan tuomaan esiin niin pohjoisen kehityksen vahvuuksia kuin mahdollisia kipupisteitä. Ideaalitilojen kuvauksista voidaan lukea pohjoisen työelämän ja elinkeinorakenteen kehitykselle asetettuja toiveita ja löytää uudenlaisia mahdollisuuksia. Kauhuskenaariot kertovat puolestaan tulevaisuuden uhkakuvista. Nämä visiot eivät rajoitu vain kulttuuri- ja taidealan töihin vaan koskevat laajemmin työelämän mahdollisuuksia. Käyn ensin läpi kauhuskenaariot ja siirryn sitten kuvailemaan ideaalitiloja.

---

<sup>90</sup> Ks. <http://www.mie.fi/>.

<sup>91</sup> Ks. <http://www.arktisethelmet.fi/index.html>.

## *Kauhuskenaariot*

Työtä ja elinkeinoelämää koskevista kauhuskenaarioista voi erottaa karkeasti kaksi tyyppiä. Ensimmäinen näistä liittyy erityisesti turismiteollisuuden ylilyönteihin. Näissä kauhuskenaarioissa Lapin työelämää luonnehtivat sesonki- ja pätkätyöläisyys. Töitä on tarjolla vain palvelu- ja matkailusektorilla. Työmahdollisuuksien yksipuolistuminen ja valinnanmahdollisuuksien katoaminen heikensi haastateltavien mielestä työn mielekkyyttä ja alueen vetovoimaisuutta. Lisäksi nykyisenkaltaisen matkailuelinkeinon edistämistä pidettiin myös ekologisesti lyhytnäköisenä. Lapin elinkeinorakenteen kapeus ja tulevaisuuden rakentaminen turismiteollisuuden varaan huolestuttivat haastateltavia.

*Kukaan ei viihtyisi täällä, koska kaikki työpaikat palvelisi lähinnä turismiteollisuutta ja sen sivuhaaroja. (H6.)*<sup>92</sup>

*Sitten toinen kauhuskenaario on tietysti se, että Lapin, mikä minua itseäni huolestuttaa jonkun verran, aika paljon, tavallaan Lapin elinkeinon se käsittämätön kapeus, mikä se on. Että matkailuelinkeino varaan on niin paljon rakennettu. Että se on tavallaan semmoinen mato, joka syö sitä omaa omenaansa. Että kun ulkomailta lennätetään turisteja kattoon tänne lunta. Ja sitten se lennättäminen vähentää sitä lunta. (H18.)*

Kauhukuvissa maakunta oli usein muuttunut turistien leikkikentäksi.

*Lappi on turistireservaatti [...]. (K1.)*

*Rovaniemi muuttuu [...] huvipuistoksi, joka on täynnä tornihotelleja ja erilaisia viihdytyskeskuksia, rallikilpailuja, porocupeja, taukoamattomia safarikierroksia ja koiravaljakkoajeluja ja jossa on tarvetta suurelle palvelusektorille ja sesonkityöntekijöille, tarjoilijoille, siivoojille jne. [...]. (K3.)*

Tällaisessa tulevaisuudessa paikallisille on tarjolla vain sesonkityötä turistien palvelussa. Saamelaisten rooliksi jää vieraiden viihdyttäminen.

*Saamelaisten roolina on toimia nukkeina, poseerata poron kanssa ja paukutella noitarumpua samppanjalaseja kalisteleville turisteille, joille joku saamenasuun pukeutunut sesonkityöläinen pyyhkii nokea naamaan. (K3.)*

Pidemmälle viedyissä visioissa työn tekijät eivät ole enää välttämättä edes suomalaisia, vaan heidät tuodaan halvan työvoiman maista.

---

<sup>92</sup> Suorat lainaukset haastatteluissa esitetään tässä vaiheessa nimettöminä, raportointivaiheessa haastateltavilla on niin halutessaan mahdollisuus esiintyä omalla nimellään. Merkintä H viittaa haastatteluun ja sen perässä oleva numero on haastattelun järjestysnumero. Kirjallisissa vastauksissa käytetään merkintää K ja vastauksen järjestysnumeroa.

*Kaikki marjanpoimijat, metsänraivaajat, siivoojat ja palvelijat on tuotu Aasiasta tai Afrikasta. Se on eittämättä lisännyt Lapin vetovoimaisuutta. (K1.)*

Toinen kauhuskenaarioiden tyyppi puolestaan käsittelee niin kutsuttuihin perinteisiin teollisuudenhaaroihin liittyviä uhkia. Kauhukuvissa kaivos- ja metsäteollisuus valtaavat Lapin ja Lappi valjastetaan vesivoiman ja ydinvoiman tuottoon. Työtä toki riittää hetken aikaa rakennushankkeissa kun ”Vuotos ja Sierilä rakennetaan ja Ounasjoki valjastetaan ja ydinvoimala rakennetaan Simoon [...]”(K3.)

*Ydinvoimala ja vesivoimala siinä vierekkäin. Sitten uraania voisi kaivaa siitä jostain. [...] Varmaan ydinvoimala työllistäisi [lapset tulevaisuudessa]. (H6.)*

*Metsäkiistoissa suuryritysten edustama kanta voittaa ja poromiehet joutuvat yhä ahtaammalle. (K3.)*

Pisimmilleen vietyä koko Lappi hukkuu tekoaltaan alle.

*[...] joskus jossain visiossa Lapin päälle tehtiin vaan, että Lappi on vain yksi valtava tekoallas. (H18.)*

Näissä visioissa Lapin roolina on toimia raaka-ainereservaattina tai kaatopaikkana. Lapista on tullut ”[...] kaivostoiminnan kultamaa, johon haudataan pohjoisen Euroopan ydinjätteet.” (K1.) Riskinä perinteiseen teollisuuden varaan rakentamisessa nähdään myös globaalin maailmantalouden arvaamattomuus. Kun valta annettu kansainvälisille yhtiöille, tulevaisuuteen ei voida vaikuttaa itse, esimerkiksi investointien jatkuminen ei ole paikallisesta toiminnasta riippuvaista ja toiminnan loppumisen seuraukset voivat olla katastrofaaliset.

*Niin sitten pahimmillaan se käy just niin, että ne kaivosyhtiöt aloittaa sillä, hirveet investoinnit. Mutta sitten taphtuu jotakin, niin kuin maailman talousrakenteessa ja muutenkin. Tässä globaalissa. Että yhtäkkiä se painopiste siirtyy jonnekin toisaalle. Keksitään joku toinen innovaatio. Joku toinen tapa vaikkapa tuottaa energiaa. Ja sitten ne jää semmoiseksi epätiloiksi. Waste land. Että siellä on valtavat alueet jyrätty jo alle. Ja sieltä on ihmiset muuttaneet jo etelään sen takia. Ja ikään kuin matkailuelinkeino on hävinnyt sen takia. Ja sitten ne jää sinne, sitten ne kaivinkoneet ja kaikki. Pystyyn kuolee sinne. Ja sitten tavallaan niin, että oikeastaan kaikki osapuolet häviää. (H18.)*

Huomattavaa on, että kauhukuvien Lapissa ei ole juuri tilaa luovien alojen tekijöille, taiteilijoille tai kulttuuritoimijoille. Korkeintaan heitä saattaisi nähdä matkailuelinkeinon sisällöntuoton palveluksessa, mutta tähänkin haastateltavat suhtautuivat skeptisesti:



*[...] todennäköisesti kamarikonsertteihin ja nykytaiteen näyttelyihin ei enää riitä väkeä, eivätkä matkailijatkaan ole kiinnostuneet korkeakulttuurisesta tarjonnasta, eikä sitä heille edes tarjota. (K3.)*

Jälkimäisestä kauhuskenaarioiden tyypistä kulttuuri- ja taidealan toimijat ovat kadonneet kokonaan. Kauhukuvien seurauksena onkin Lapin henkinen, kulttuurinen ja taloudellinen näivettyminen. Haastatteluissa osaajat ovat muuttaneet pois, nuoria ei kiinnosta jäädä alueelle, lopulta turistikin ajavat ohitse. Työelämä kapenee, ellei pahimmillaan lakkaa kokonaan ihmisten poismuuton tai ekologisten katastrofien seurauksena. Kun haastateltavilta kysyttiin mitä pitäisi tapahtua, jotta kauhuskenaariot kävisivät toteen, useampi vastasi, että juuri mitään ei tarvitse tehdä: mikäli kehitys jatkaa sitä suuntaa, mikä nyt on menossa, kauhuskenaariot voivat hyvinkin toteutua.

### *Ideaalitilat*

Myös ideaalitiloissa matkailu- ja palvelusektorit korostuivat Lapin elinkeinoelämän tulevaisuuden aloina. Lähestymistapa matkailuelinkeinon kehittämiseen poikkesi kuitenkin radikaalisti kauhuskenaarioiden Lapin luonnosta ja kulttuurisesta taustasta piittaamattomasta massaturismista. Lappi haluttiin nähdä ihmisten aitona kohtaamispaikkana, ei vain muovisena joulupukkien ja hiihtokeskusten ihmemaana. Lapin matkailun toivottiinkin kehittyvän kulttuuri- tai luontomatkailun suuntaan, jossa ympäristön kunnioittaminen kulkisi käsi kädessä kulttuurisen ja sosiaalisen kestävyyskäsitteiden kanssa. Työllisyysvaikutukset kohdentuisivat tällöin paikalliseen väestöön ja edistäisivät monipuolisia elinmahdollisuuksia Lapissa.

*[...] tietysti tää matkailu, mutta se ois tätä kulttuurimatkailun, kestävän kehityksen näkökulmasta, jossa ei välttämättä olisi niin, että ajateltaisiin tuotavan valtavia massoja [...] Sitten niitä tuotteita, mitä siellä kehitettäisiin, niin ne työllistäisi nimenomaan niitä paikallisia kyliä ja yhteisöjä. Että se toiminta lähtisi sillä tavalla, että se nousisi siitä rakenteesta ja kulttuuriperinteestä ja ympäristöstä, mitä siellä on. (H8.)*

Turismia sinänsä ei siis pidetty mitenkään pahana, mutta matkailuelinkeinon täytyi löytää tapa toimia sopusoinnussa paikallisten kanssa.

*Ja en mää sitä matkailusektoria ajattele sillä tavalla ollenkaan, että se on tämmönen turismilta rahat pois -ajatus, vaan se että jos ihmiset toimivat matkailun parissa pääsääntöisesti, niin niitten on parempi toimia sovussa oman käsityksensä ja omantuntonsa kanssa. Kuin siinä ajatuksessa, että ne myyvät sen viimeisenkin oman arvostamansa ympäristönsä matkailulle. (H10.)*

Haastatteluissa kaivattiin juuri taide- ja kulttuurialan osaajien työpanosta kestävän matkailun kehittämiseen.

*Niin jos vielä sieltä tavallaan yksilöi enemmän, niin määhän kyllä tietysti näkisin ihan sellaisena todella suurena kehittämisen alueena esimerkiksi*

*tämän taiteen ja matkailuelinkeinon kombinaatin. [...] Mutta tällä hetkellä esimerkiksi on hämmästyttävää, että meillä tässä valtakunnassa ei ole oikeastaan mitään tämmöistä selkeää taide-, kulttuurilähtöistä ympäristösuunnittelijan ammattikuntaa. [...] Ja meillä olisi sille esimerkiksi erittäin suuri tarve tämmöisessä matkailussa. Ja matkailuympäristöjen rakentamisessa. (H10.)*

Lappia visioitiin myös hyvinvointipalvelujen keskittymäksi, jossa tyhjeneviin kyliin suunniteltaisiin ja rakennettaisiin korkeatasoinen infrastruktuuri palvelemaan niin matkailijoita kuin esimerkiksi ikääntyvää väestöä. Lapin puhdas luonto yhdistettynä laadukkaisiin terveydenhuollon palveluihin saattaisi houkutella eläköityviä vaikka ympäri Eurooppaa ja samalla pohjoisen kyläkaupat ja koulut kukoistaisivat kun palvelualojen työntekijät perheineen muuttaisivat kyliin.

Luovien alojen yrittäjillä nähtiin olevan erityistä merkitystä matkailusisältöjen tuottamisessa.

*Mutta kyllä mää toivoisin, että luovat alat. Ne ois niinku. Että me puhuttais tämmöistä. Onko se sitten matkailuvetoinen. Matkailuvetoinen elämysmaakunta. Mutta että luovat alat olisi vahvasti siinä osaamiskeskittymässä mukana. Tuottamassa niitä sisältöjä. Ja yrittäjät pärjäis. Ja meiltä nousisi semmosia hyviä keissejä, että mistä vois uutisissa kuunnella tai lehdestä, että vau. (H16.)*

Kolmantena keskeisenä tulevaisuuden työelämän kehitymissuuntana nähtiinkin kulttuuriteollisuuden ja luovien alojen nousu. Ideaalitiloissa kulttuuriteollisuus, jolla viitattiin esimerkiksi elokuva-alaan tai laajemmin audiovisuaaliseen alan yrityksiin, nousisi varteenotettavaksi ja kilpailukykyiseksi teollisuuden haaraksi, joka olisi yhtälailla tuottava, mutta lähtökohdiltaan sosiaalisesta ja ekologisesti kestävämpi, kuin nykyiset vesivoima-, kaivos- ja metsäteollisuushankkeet.

*[...] kulttuuriteollisuus. Ihan konkreettisenä teollisuuden haarana. Ja viittaaan kulttuuriteollisuudella tässä esimerkiksi elokuvateollisuutta, joka hyödyntää näitä ympäristöjä ja tätä kulttuurista taustaa. Ja joka itse asiassa on isoa bisnestä. (H8.)*

*No ideaalitila ois varmaan just semmoinen, että ensinnäkin meidän av-alan yritykset olisi isoja. Ne ei olisi tällaisia nyrkkipajoja, niin kuin ne tällä hetkellä on. (H17.)*

Haastatteluissa nykyiset pienyritykset ja hajallaan oleva osaaminen on yhdistetty. Toiminnasta on tullut suurta siinä merkityksessä, että se hyvin fokusoitunutta ja taloudellisesti kannattavaa, mutta samalla kuitenkin säilytetään luova työskentelyilmapiiri. Tätä voi edistää vaikka kokoamalla luovien alojen toimijoista ja pienyrityksistä eräänlaisia kollektiiveja, joissa kukin tekee oman ammattitaitonsa mukaista itsenäistä toimintaa, mutta läheisyydestä saadaan synergiaetua.

Haastatteluissa myös korostettiin korkeakoulujen merkitystä alueelle. Taide- ja luovien alojen koulutusta, esimerkiksi Lapin yliopiston Taiteiden tiedekuntaa ja erilaisia av-alan oppilaitoksia pidettiin ensisijaisen tärkeinä osaamisen luojana ja ylläpitäjinä. Lapista kaavailtiin jopa kansainvälisesti vetovoimaista koulutuskeskusta.

Näiden lisäksi haastatteluissa kiinnitettiin huomiota ammattitaiteilijuuden mahdollisuuksiin ja sen tukeminen Lapissa. Visioissa taiteilijoille oli järjestetty työtiloja kaupungin tai kunnan puolesta, taiteilijoiden toimeentulon mahdollisuuksia oli parannettu taiteilijapalkan käyttöönotolla ja apurahajärjestelmien kehittämisellä. Hallinnollisena uudistuksena esitettiin vaikkapa yhteisen keskuskanavan käyttöönottoa kulttuurialan rahoituksen organisoimiseksi. Taiteilijoiden yrittäjyyden tukemiseen oli visioissa myös kehitetty välineitä ja esimerkiksi läänintaiteilijoiden toimenkuvaa oli muutettu enemmän taiteen tekemisen kuin toimistotyön suuntaan. Toiveena oli, että *"[t]ulevaisuuden Lapissa on syrjäseuduillakin ammattitaiteilijoita, joilla on mahdollisuus elää omalla työllään ja lisätä yhteisönsä hyvinvointia."* (K2.). Näiden visioiden taustalla oli oikeastaan aina ajatus siitä, että hallinnollisella tasolla nähtäisiin taiteen ja kulttuurin arvo, se että rahan on tarkoitus palvella näitä, eikä toisin päin, jolloin esimerkiksi kulttuuribudjettia korotettaisiin. Lapista toivottiinkin esimerkkiä asioiden toisin tekemisestä, aineettomaan hyvään panostamisesta.

## Lopuksi

Työelämä muuttuu, myös Lapissa. Yksi keskeinen lähtökohta työelämän muutoksen ymmärtämiselle ja lappilaisen työelämän kehittämiselle on pohtia, mitä itse asiassa tarkoitetaan silloin, kun puhutaan työstä. Tarvitaan mahdollisesti vielä vähän asennemuutosta sen ymmärtämiseksi, että taide ja kulttuuri voivat olla taloudellisesti ja sosiaalisesti merkittävää työtä. Työtä ei tee pelkästään virkamies tai kaivostyöläinen, yhtäläillä muusikko ja yhteisötaiteilija ovat työn tekijöitä. Taide- ja kulttuurialan toimijoiden osuus lappilaisessa työelämässä lienee tällä hetkellä vielä suhteellisen pieni, mutta se sisältää paljon kehittymispotentiaalia.

Mitä esitetyistä tulevaisuuden työelämän kauhukuvista ja ideaalituloista sitten voidaan oppia? Vaikka kyseessä ovatkin kuvitellut uhat ja utopiat, ovat ne silti kuvaavia karrikatyyreja työelämän muutoksesta lapissa. Onkin tarpeen tunnistaa ja myös ottaa tietyllä tavalla vakavasti kauhukuvissa kärjistyneet riskit ja toisaalta myös kehittää aktiivisesti esiin tuotuja vahvuuksia. Esimerkiksi elinkeinoelämä ei saisi keksittyä vain yhden tai kahden sektorin, kaivosteollisuuden ja matkailun, varaan, vaan tarvitaan monipuolisia työelämämahdollisuuksia. Myös työn ja elinkeinoelämän kestävyys niin sosiaalisessa, kulttuurisessa kuin ekologisessa mielessä on otettava huomioon. Luovien alojen, taiteilijoiden ja kulttuuritoimijoiden merkitys työelämän kehittymiselle voi löytyä näkökulmien laajentamisesta ja rajoittuneiden ratkaisumallien purkamisesta. Cecilia von Brandenburgin mukaan taiteen roolissa työelämässä korostuvat yhä enemmän sen mukanaan tuomat arvot ja orientaatiot kuten juuri kestävän kehityksen ja sosiaalisen vastuun ideaalit (von Brandenburg 2009).

Haastattelujen perusteella alueellisten ja kulttuuristen erityispiirteiden huomioon otto sekä ihmisten hyvinvointi korostuvatkin työelämän kehittämisen lähtökohtina. Keskeisiksi Lapin työelämän tulevaisuuden mahdollisuuksiksi nousevat luovien alojen sektorin kasvu, taide- ja kulttuurialojen pienyritysten potentiaali, taiteen ammattilaisten monipuoliset työllistymismahdollisuudet sekä luovuuden hyödyntäminen matkailun kehittämisessä. Pohjoisessa on potentiaalia, on nuoria innokkaita luovien alojen tekijöitä, taiteen ja kulttuurin osaajia. Tämä potentiaali vain pitäisi saada käyttöön.

## Lähteet

von Brandenburg, Cecilia (2009). Taiteen merkityksestä työhyvinvoinnin edistämisessä. Synnyt 2/2009, 47–58.

Isotalo, Merja (2007). Nälkätaiteilija. Teoksessa Marjatta Bardy, Riikka Haapalainen, Merja Isotalo & Pekka Korhonen (toim.): Taide keskellä elämää, ss. 264–273. Nykyaikaisen taiteen museo Kiasma, Helsinki.

Kinnunen, Merja & Suikkanen, Asko (2009). Johdanto. Teoksessa Merja Kinnunen & Janne Autto (toim.): Tänäpä töissä. Sosiologisia näkökulmia työhön, s. 9–19. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Linjakumpu, Aini & Suopajarvi, Leena (2003). Johdanto. Teoksessa Aini Linjakumpu & Leena Suopajarvi (toim.): Sellainen seutu ja sellainen maa. Erot, vastarinta ja uuden politiikan vaatimus Lapissa, ss. 4–8 Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Suopajarvi, Leena (2006). Ennakoinnin näkökulma työhyvinvoinnin kehittämiseen Lapin terveys- ja hyvinvointimatkailun avulla. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Valkonen, Jarno & Veijola, Soile (2008). Aluksi. Teoksessa Töissä tunturissa. Ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä, 6–15. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

## Internet-lähteet

Arktiset helmet: <http://www.arktisethelmet.fi/index.html>

Mieland: <http://www.mie.fi/>

TAIKA-hanke: [Http://www.taikahanke.fi/etusivu/](http://www.taikahanke.fi/etusivu/)

TaikaLappi-osahanke: [Http://www.ulapland.fi/taika](http://www.ulapland.fi/taika)

---

## Tietotyö tämän hetken työelämässä

### Knowledge work in today's working life

**Hanna Timonen & Virpi Ruohomäki**

Teknillinen korkeakoulu, työpsykologia ja johtaminen

Tieto tämän hetken työelämässä -työryhmässä tarkasteltiin tietotyön käsitettä ja tietotyön tekijöitä suomalaisessa työelämässä. Tietoyhteiskuntaa koskevassa keskustelussa korostetaan usein informaation ja tiedon hallinnan kansantaloudellista merkitystä. Informaation, tiedon ja osaamisen merkityksellä sekä tietotyön lisääntymisellä on kuitenkin perustavanlaatuinen rooli myös työelämän arjessa ja käytännöissä. Tietotyö on paitsi uudenlainen ammattirakenteen vedenjakaja, myös uutta työtä, jossa työtehtävät ovat vaativampia ja edellyttävät enemmän esimerkiksi luovuutta, ei-rutiininomaista ongelmanratkaisukykyä ja itsenäistä päätöksentekoa.

Suomessa on tutkittu tietotyötä useilla eri tieteenaloilla. Tietotyöstä kuitenkin edelleen puhutaan enemmän kuin varsinaisesti tiedetään. Mikään tietotyön erilaisista määritelmistä ei ole toistaiseksi vakiintunut yhteiseen käyttöön, koska tietotyö on käsitteellisesti hankala ja koska tietotyön tekijät ovat hyvin heterogeeninen ryhmä. Useat tietotyölle asetetut kriteerit kuten säännöllinen tietotekniikan käyttö ja koulutusaste eivät myöskään ole tilastollisesti erottelukykyisiä. Kaikkea tietotyötä koskevaa tutkimusta ei edes raportoida tietotyön käsitteen alla. Lisäksi osa tutkijoista korostaa tiedon merkitystä enemmän kaikkea työtä ja kaikkia työtehtäviä enemmän tai vähemmän läpäisevänä trendinä kuin varsinaisesti tietotyöhön liittyvänä ilmiönä.

Työryhmässä haluttiin yrittää erilaisia raja-aitoja ja luoda avointa vuoropuhelua tietotyöstä tuomalla erilaisia näkökulmia ja eri tieteenaloilla ja eri toimialoilla tehtävää tutkimusta ja sovellusta samalle keskustelufoorumille. Työryhmän lähtökohtana oli edistää keskustelua perustuen empiiriseen tutkimukseen ja käytännön kokemuksiin tämän hetken työelämästä. Teoreettisen ymmärryksen kehittymisen tulee nojata empiirisiin havaintoihin tietotyön todellisuudesta; siitä, mitä tietotyön arki ja käytännöt ovat erilaisissa työorganisaatioissa.

Työryhmässä pidettiin viisi esitystä, joissa kerrottiin tuoreiden tai vielä meneilläänkin olevien tutkimushankkeiden tuloksista. Esitellyt artikkelit käsittelivät tietotyötä eri tarkastelutasoilla ja erilaisista näkökulmista. *Hanna Timonen* (Teknillinen korkeakoulu, TKK) artikkeli analysoi tietotyöstä vuosina 1999–2008 julkaistuja

tieteellisiä artikkeleita ja niiden käyttämiä lähteitä bibliografisin menetelmin. *Ari Hautaniemi* ja *Satu Ojala* (Tampereen yliopisto) puolestaan kuvasivat tietotyöntekijöiden asemaa työmarkkinoilla Tilastokeskuksen työolotutkimuksen aineistoon (1984–2008) pohjautuen. *Tanja Kuronen-Mattila* (TKK) kertoi ydinvoimalan verkostoista asiantuntijuuden kehittymisen tukena ja *Eija Korpelainen* (TKK) esitteli tietojärjestelmien käyttöönottoon ja käyttöön liittyviä ristiriitoja ja jännitteitä toiminnan teorian näkökulmasta. *Virpi Ruohomäen* (TKK) aiheena puolestaan oli tietotyön tuottavuus ja mobiili, monipaikkainen työ.

Työryhmä loi uudenlaista vuoropuhelua tietotyötä eri näkökulmista tarkastelevien tutkijoiden välille ja loi monia uusia ideoita ja tutkimusaiheita myöhempää tutkimusta varten. Työryhmän loppukeskustelussa päädyttiin siihen, että yhteinen määritelmä tietotyöstä olisi tarpeellinen ja veisi tutkimusta eteenpäin. Erityisesti työn sisällöllisten piirteiden merkitys myös sosiologisessa tutkimuksessa tunnustettiin. Lisäksi keskustelussa pohdittiin myös tietotyöntekijöiden johtamista ja sen merkityksen korostumista nykyaikana tietotyön muuttuessa yhä vaativammaksi.

## *Verkostot asiantuntijuuden kehittymisen tukena ydinvoima-alalla*

**Tanja Kuronen-Mattila<sup>1</sup> & Eerikki Mäki<sup>1</sup> & Krista Pahkin<sup>2</sup> & Eila Järvenpää<sup>1</sup> & Katri Korhonen<sup>1</sup> & Anneli Leppänen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden laitos

<sup>2</sup> Työterveyslaitos



### **Johdanto**

Asiantuntemuksen ja asiantuntijuuden käsitteillä viitataan hyvin monenlaiseen osaamiseen ja ammattitaitoon. Niillä voidaan viitata toisaalta erinomaiseen suoriutumiseen tietyssä tehtävässä, toisaalta kokemukseen kyseisen tehtävän suorittamisessa. (Eteläpelto, 1998). Tavallisesti asiantuntijuuteen katsotaan kuuluvan tietojen ja taitojen lisäksi myös pitkä kokemus ja erityinen motivaatio (Ericsson & Lehman, 1996) sekä kommunikaatio-, vuorovaikutus- ja johtamistaitoja (Tan & Libby, 1997). Asiantuntijuuteen ja asiantuntemukseen on tavallisesti liitetty myös tiedon ja osaamisen kontekstisidonnaisuus: asiantuntemus kehittyy kokemuksen kautta tietyssä toimintaympäristössä. Asiantuntemusta voi näin ollen olla vaikeaa siirtää sellaisenaan toisiin toimintaympäristöihin. (Glaser & Chi, 1988).

Asiantuntijuuden kehittymiseen vaadittava aika vaihtelee tehtävästä ja asiantuntemusalueesta riippuen. Tästä huolimatta kokemusta asiantuntemusalueen erilaisista työtehtävistä voidaan pitää asiantuntijuuden edellytyksenä (Kuronen ym., 2007). Oman asiantuntemusalan eri tehtävissä toimiminen on lähtökohta myös sille, että asiantuntija kykenee liittymään oman alansa asiantuntijoiden verkostoihin, toimimaan niissä tai luomaan verkostoja aktiivisesti itse.

Asiantuntijaverkostot muodostuvat ja kehittyvät sekä virallisten että epävirallisten käytäntöjen kautta. Virallisilla verkostoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista verkostomaista yhteistyötä, jonka taustalla on verkoston jäsenten edustamien organisaatioiden yhteiset projektit tai määriteltäviä teemaa varten kootut työryhmät. Epäviralliset verkostot puolestaan pohjautuvat enemmän asiantuntijoiden satunnaisiin tapaamisiin eri foorumeilla. Eri aloilla asiantuntijoiden muodostamilla verkostoilla on erilainen merkitys. Yleensä asiantuntijoiden verkostoitumisen tavoitteena on se, että verkosto tarjoaa mahdollisuuden oman osaamisen reflektointiin ja kehittämiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. (Pahkin ym., 2008).

Ydinvoima-alan organisaatiot muodostavat turvallisuuskriittisen kontekstin asiantuntijatyölle. Ydinvoima-alalla asiantuntijuus määrittyykin usein pitkän kokemuksen kautta (Kuronen ym., 2007; Cellier ym., 1997). Kokemuksen kautta asiantuntijoille on kehittynyt paitsi syvällistä teknistä osaamista, myös ymmärrys kontekstista ja sen toiminnalle asettamista reunaehdoista.



Asiantuntijoiden verkostot ovat tärkeitä osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi erityisesti suppeaa erityisosaamista vaativilla aloilla, kuten ydinvoima-alalla. Ydinvoima-alalla työskentelee runsaasti kokeneita asiantuntijoita, joiden käytännön osaaminen ja teoreettinen tieto perustuvat paitsi tekniseen peruskoulutukseen myös pitkään ja laaja-alaiseen kokemukseen eri tehtävissä voimalaitoksilla. Nämä asiantuntijat tuntevat tavallisesti myös voimalaitoksen käyttöhistorian. Vuosien, toisinaan jopa vuosikymmenien, kokemuksen myötä heille on syntynyt tai he ovat tulleet osaksi alan asiantuntijoiden muodostamaa verkostoa. (Kuronen ym., 2007).

## **Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksessa selvitetään ydinvoima-alan asiantuntijoiden työhön liittyvän, organisaatorajat ylittävän yhteistyön tapoja ja merkitystä. Lisäksi tutkitaan verkostoyhteistyötä edistäviä ja haittaavia tekijöitä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista organisaatorajat ylittävää yhteistyötä ydinvoima-alalla työskentelevät asiantuntijat tekevät toisten alan asiantuntijoiden kanssa?
2. Kuinka tärkeänä ydinvoima-alan asiantuntijat pitävät verkostoitumista muiden alan asiantuntijoiden kanssa?
3. Mitä hyötyä verkostoitumisesta muiden alan asiantuntijoiden kanssa on?
4. Millaisia yhteistyötä ja verkostoitumista tukevia ja edistäviä tekijöitä voidaan tunnistaa?
5. Millaisia yhteistyötä estäviä tai haittaavia tekijöitä voidaan tunnistaa?

## **Tutkimusmenetelmät ja aineisto**

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella ja teemahaastatteluilla seitsemässä ydinvoima-alan organisaatiossa. Aineisto analysoitiin kvalitatiivisella sisällönanalyysillä. Laajalla kyselytutkimuksella selvitettiin oppivan organisaation ja turvallisuuskulttuurin peruselementtejä ydinvoima-alan organisaatioissa. Tässä käsiteltävää tutkimuksen osaa varten kyselylomakkeesta analysoitiin neljää kysymystä, joilla selvitettiin ydinvoima-alan asiantuntijaverkoston rakennetta, ja eri osapuolten välisen yhteydenpidon säännöllisyyttä ja riittävyyttä. Lisäksi kysyttiin avoimin kysymyksiin organisaatioiden välistä yhteistyötä estäviä tai haittaavia tekijöitä sekä yhteistyötä edistäviä tai tukevia tekijöitä. Kysely toteutettiin sähköisesti. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi 170 henkilöä kolmessa eri ydinvoima-alan organisaatiossa. Vastausprosentti oli 59 %. Avoimiin kysymyksiin vastattiin vähemmän: vain 36 vastaajaa kirjasi yhteistyötä edistäviä tekijöitä ja 30 vastaajaa yhteistyötä haittaavia tekijöitä.

Kyselyn lisäksi tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 42 asiantuntijaa seitsemässä ydinvoima-alan organisaatiossa. Teemahaastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa.

Vuonna 2007 haastateltiin 29 ydinvoima-alalla asiantuntijatehtävissä työskentelevää työntekijää kolmessa eri organisaatiossa. Näiden haastattelujen teemana oli asiantuntijoiden työ, osaaminen ja oman osaamisen kehittyminen. Vuonna 2008 haastateltiin lisäksi 13 asiantuntijaa seitsemässä ydinvoima-alan organisaatiossa. Teemana oli tällöin ydinvoima-alan organisaatioiden muodostama verkosto ja yhteistyö tässä verkostossa. Molemmat haastattelut tuottivat tietoa ydinvoima-alan asiantuntijoiden osaamisalueista, heidän osaamisensa kehittymisestä ja henkilökohtaisesta verkostoitumisesta alan muiden asiantuntijoiden kanssa.

## **Tulokset**

Aineiston analyysi toi esiin, että Suomessa ydinvoima-alan asiantuntijoiden verkostoituminen on monipuolista sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Tavallisesti verkostojen taustalla ovat ydinvoima-alan organisaatioiden väliset suhteet, mutta aktiivisina toimijoina verkostoissa voidaan pitää yksittäisiä asiantuntijoita. Asiantuntijat kuuluvat niin virallisiin kuin epävirallisiin verkostoihin. Näiden hyötyjä tai merkitystä ei eroteltu, vaan verkostoitumisen tärkeydestä puhuttiin kokonaisuutena.

## **Verkostojen merkitys**

Ydinvoima-alan asiantuntijat kokivat, että alan asiantuntijoiden verkostot ovat erittäin tärkeitä heidän työnsä kannalta. Verkostojen katsottiin olevan keskeinen tekijä toisaalta asiantuntijoiden henkilökohtaisen osaamisen kehittämisessä ja toisaalta alan yleisessä kehityksessä. Erityisesti Suomen kansallisen ydinvoima-alan osaamisen ja sen kehittymisen katsottiin nojaavan pitkälti asiantuntijoiden, ja myös alan organisaatioiden, väliseen yhteistyöhön. Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat korostivat, että erityisesti ydinvoima-alalla, jossa tarvitaan sekä teknisten erityisalojen syvällistä hallintaa että poikkitieteellistä osaamista, on verkostojen merkitys suuri. Ydinvoima-alan asiantuntijoiden verkostojen rakentamisen, muodon, aktiivisen toiminnan ja sitä kautta hyödyllisyyden katsottiin kuitenkin riippuvan yksittäisten asiantuntijoiden omasta aktiivisuudesta.

## **Verkostoitumisen muodot ja keinot**

Asiantuntijoiden yhteistyön ja verkostoitumisen keinoja ydinvoima-alalla olivat muun muassa yhteiset työprojektit, koulutukset (kuten YK-kurssit) ja konferenssit sekä asiantuntijoiden kiertäminen eri tehtävissä paitsi oman organisaation sisällä myös muissa alan asiantuntijaorganisaatioissa. Spesifiä teknistä asiantuntemusta on kehitetty myös vierailuilla muiden maiden ydinvoimalaitoksilla, viranomaisorganisaatioissa tai tutkimusinstituuteissa. Lisäksi alakohtainen järjestötoiminta koettiin tärkeäksi epävirallisemmaksi verkostoitumisen muodoksi. Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan yhteinen työhistoria eri yhteistyökumppaneiden kanssa edistää yhteistyötä ja tiedon jakamista myöhemmin.

Konkreettisista asiantuntijoiden välisen yhteydenpidon keinoista korostuivat erityisesti kasvokkaiset keskustelut. Henkilökohtaisen yhteydenpidon nähtiin olevan tehokas ja antoisa tapa paitsi vaihtaa tietoja ja kehittää osaamista myös pitää yllä asiantuntijaverkostojen aktiivista toimintaa. Osa tutkimukseen osallistuneista asiantuntijoista katsoi tietoteknisen kehityksen ja sähköisten kommunikaatiovälineiden lähinnä vähentäneen työntekijöiden välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta ja tilaisuuksia keskusteluun.

### **Yhteistyötä haittaavat ja edistävät tekijät**

Vaikka verkostoitumista pidettiin hyvin tärkeänä oman työn ja osaamisen kannalta, eivät tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat pitäneet sitä ongelmattomana. Kansainvälisten verkostojen luomisen ja niissä toimimisen katsottiin edellyttävän kykyä toimia eri kulttuurien kanssa. Kansallisella tasolla verkostoitumista haittaavat kiire, toimintaympäristön kilpailutilanne ja jossain määrin myös heikot sosiaaliset kompetenssit. Kilpailun uusista luvista ja asiantuntijoista nähtiin vaikuttavat ennen kaikkea organisaatioiden väliseen viralliseen yhteistyöhön ja tiedonkulkuun; yksittäisten asiantuntijoiden välistä yhteistyötä ja kommunikaatiota sen ei katsottu heikentävän. Erityisesti haastatteluissa nousi esiin, että nuorten, alalle juuri tulleiden asiantuntijoiden olisi tärkeää päästä toimimaan olemassa olevissa verkostoissa kehittääkseen niin teknistä osaamistaan kuin toimintaympäristönkin tuntemusta. Tulokset osoittivat, että ydinvoima-alan asiantuntijat eivät kaikilta osin kokeneet omien organisaatioidensa tukevan verkostoitumista esimerkiksi tarjoamalla siihen resursseja.

Ydinvoima-alan erityispiirteiden, kuten alan pienuuden ja toiminnan säännellyn sekä valvotun luonteen, katsottiin toisaalta myös edistävän verkostoitumista tarjoamalla tilaisuuksia organisaatioiden rajat ylittävien henkilösuhteiden luomiselle. Monet haastatteluihin ja kyselyyn vastanneet asiantuntijat kokivat suurena hyötynä sen, että he tuntevat henkilökohtaisesti paitsi oman teknisen alansa asiantuntijat Suomessa myös viranomaisorganisaatioiden (ministeriön ja Säteilyturvakeskuksen) vastaavat henkilöt. Toimivat henkilösuhteet kuvattiin luottamuksellisiksi ja yhteistyö tämän vuoksi sujuvaksi. Myös toisten asiantuntijuuden arvostamisen katsottiin parantavan henkilöiden välisiä suhteita ja edistävän sitä kautta yhteistyötä. Verkostoitumista ja yhteistyötä tukevana tekijänä nähtiin myös se, että ydinvoima-alan organisaatiot jakavat yhteisen näkemyksen alan edusta. Organisaatioilla katsottiin olevan yhteisiä tavoitteita, joista tärkeimpänä mainittiin ydinturvallisuus ja luotettava sähköntuotanto.

### **Johtopäätökset**

Ydinvoima-alalla asiantuntijoiden muodostamat verkostot niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla vaikuttavat olevan erittäin tärkeitä alan osaamisen kehittämiseksi ja tiedon jakamiselle. Alan kansallista toimintaympäristöä leimaa tällä hetkellä kilpailutilanne, joka haastaa alan organisaatorajat ylittävän yhteistyön,

mutta ei estä sitä. Tämä johtunee siitä, että toiminta-alue ja asiantuntijoiden määrä on kansallisesti varsin rajattu.

Ydinvoima-alan osaaminen on erittäin spesifiä. Tämän vuoksi myös ydinvoima-alan asiantuntijoiden joukko on varsin rajattu. Asiantuntijat tuntevat toisensa vähintään kansallisella tasolla; erityisen suppeiden teknisten asiantuntemusalueiden ollessa kyseessä myös kansainvälinen verkosto saattaa olla pieni. Tämä asettaa haasteita verkostojen tehokkaalle hyödyntämiselle asiantuntijan oman osaamisen kehittämässä. Organisaatioiden tulisi kyetä systemaattisesti tukemaan asiantuntijoiden verkostoitumista ja osaamisen kehittämistä muun muassa mentorointijärjestelmin, jolloin kokeneemmat asiantuntijat voivat auttaa verkostojen muodostamisessa esimerkiksi esittelemällä uusia työntekijöitä tärkeille kontakteille.

Niin viralliset kuin epävirallisetkin verkostot näyttivät tulosten perusteella olevan merkityksellisiä asiantuntijuuden kehittymiselle ja tiedon jakamiselle. Epävirallisia verkostojen syntymistä ja niiden aktiivista toimintaa tukevat virallisia verkostoja enemmän asiantuntijoiden väliset henkilösuhteet. Verkostoitumisen tavoite voi silti olla sama virallisilla ja epävirallisilla verkostoilla. Tulokset osoittivat, että kyky verkostoitua on osa asiantuntijan osaamista. Jotta verkostoituminen olisi mahdollista, on asiantuntijoiden tunnistettava tai ennalta tiedettävä toistensa osaamisalueet ja löydettävä työssään kohtaamiinsa haasteisiin liittyvä asiantuntemus kansallisesta tai kansainvälisestä verkostosta.

Ydinvoima-alalla asiantuntijoiden muodostamat verkostot ovat tapa organisoida sekä virallista että epävirallista kommunikaatiota ja tiedonkulkua. Verkostojen aktiivinen toiminta riippuu pitkälti verkoston jäsenistä eli asiantuntijoista itsestään. Koska verkostot koetaan monella tavalla hyödyllisiksi niin henkilökohtaisista kuin työtehtäviinkin liittyvistä syistä, voidaan verkostojen aktiiviselle toiminnalle katsoa olevan hyvät edellytykset myös jatkossa.

## Lähteet

- Cellier, J.; Eyrolle, H. & Marine, C. (1997) Expertise in dynamic environments. *Ergonomics* 1997, Vol. 40, No.1, 28–50
- Ericsson, K.A. & Lehman, A.C. (1996) Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints. *Annual Review of Psychology*, 47, 273–305.
- Eteläpelto, A. (1998) Development of expertise in information systems design. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 1998
- Chi, M.T.H.; Glaser, M.J. & Farr, R. (eds.) (1988) The nature of expertise. Hillsdale, NJ.
- Kuronen, T.; Säämänen, K.; Järvenpää, E. & Rintala, N. (2007) Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa. Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership, Report 2007/1
- Pahkin, K.; Leppänen, A.; Järvenpää, E.; Säämänen, K. and Rintala, N. (2007) Asiantuntijatyö turvallisuuskriittisessä ympäristössä. SAFEX-hankkeen julkaisematon tuloksetraportti kohdeorganisaatioille, 2007.
- Pahkin, K.; Leppänen, A.; Mäki, E.; Kuronen-Mattila, T. and Järvenpää, E. (2008) Asiantuntijatyö turvallisuuskriittisessä ympäristössä. SAFEX-hankkeen julkaisematon tuloksetraportti kohdeorganisaatioille, 2008.
- Tan, H.T. & Libby, R. (1997) Tacit managerial versus technical knowledge as determinants of audit expertise in the field. *Journal of Accounting Research*, 33(1):97–114.

# *Knowledge work productivity: Comparing collocated and mobile teams*

**Virpi Ruohomäki**

Helsinki University of Technology, BIT, work psychology and leadership



## **Abstract**

Knowledge work and its productivity are important topics in organizations of our current society. Mobile technologies have liberated work from being bound to a particular space and time increasing mobility and variety of workplaces. This study looks at the elements of productive knowledge work by comparing collocated and mobile teams in high-tech industrial companies in global context. Using a framework of elements affecting knowledge work productivity in teams, the paper describes tasks of knowledge workers (i.e. what they do), team processes (i.e. how team is interacting and collaborating) and contextual factors (i.e. where they work) as well as perceived productivity. The results showed that the mobile knowledge workers reported longer working hours, but less autonomy on their working time and amount of work. Furthermore, the mobile team reported lower productivity and effectiveness than the collocated team. Working in multiple locations creates continuously changing workplaces for mobile knowledge workers; this is critical for their productivity.

Keywords: knowledge work, mobile work, productivity, teams, workplaces.

## **1. Introduction**

Knowledge work (KW) is an important phenomenon in the current society (e.g. Drucker, 1991, 1999; Pyöriä et al., 2005), but no shared definition of KW has been developed. Based on our recent literature review (Bosch-Sijtsema, Ruohomäki and Vartiainen, 2010), KW involves the (a) creation, distribution or application of knowledge (intangible resources) as task contents, (b) by highly skilled and/or trained practitioners who have autonomy in their work, (c) who use ICT and theoretical concepts, (d) in order to produce complex, intangible and tangible results, (e) to provide a competitive advantage or some other benefit contributing towards the goals of the organization (Antikainen and Lönnqvist, 2005; Davenport et al. 2002; Drucker, 1991, 1999; Harrison et al., 2004; Jones and Chung, 2006; Pyöriä et al., 2005; Scott, 2005).

Knowledge workers are defined primarily by the nature of their work. KW is described as non-routine, complex and situation-specific (e.g. Antikainen and

Lönnqvist, 2005; Quinn, 2005; Scott, 2005) as well as autonomous and unpredictable (Pyöriä et al., 2005). When discussing the content of KW, the literature emphasizes complexity of tasks, like creation, application, packaging of knowledge, and acquisition of existing knowledge (e.g. Davenport and Prusak, 1995; Drucker, 1991; 1999; Kelloway and Barling, 2000; Ruggles, 1998; Pyöriä et al., 2005). In practice, KW is not only an individual task, but is performed in collaboration with others in teams or networks. Tasks of KW are often complex, and cannot be performed alone (e.g. Heerwagen et al., 2004; Pyöriä et al., 2005; Scott, 2005). As KW seems to be inherently collaborative, this study investigates KW on a team level.

Our literature review (Boch-Sijtsema et al., 2010) gives an overview of KW in teams and the elements affecting its productivity. The review concluded that in order to understand factors influencing KW and its productivity it must be studied as a system in its environment. It is also noted that KW is difficult to observe or measure because of its complexity and intangibility. The authors combine elements that affect the outcomes of distributed knowledge workers in terms of productivity, efficiency and effectiveness in an integrative model: (1) time spent by knowledge workers in different work modes and on different task; (2) team structure and composition; (3) team processes; (4) physical, virtual and social workspaces; and (5) organizational context. (Figure 1):

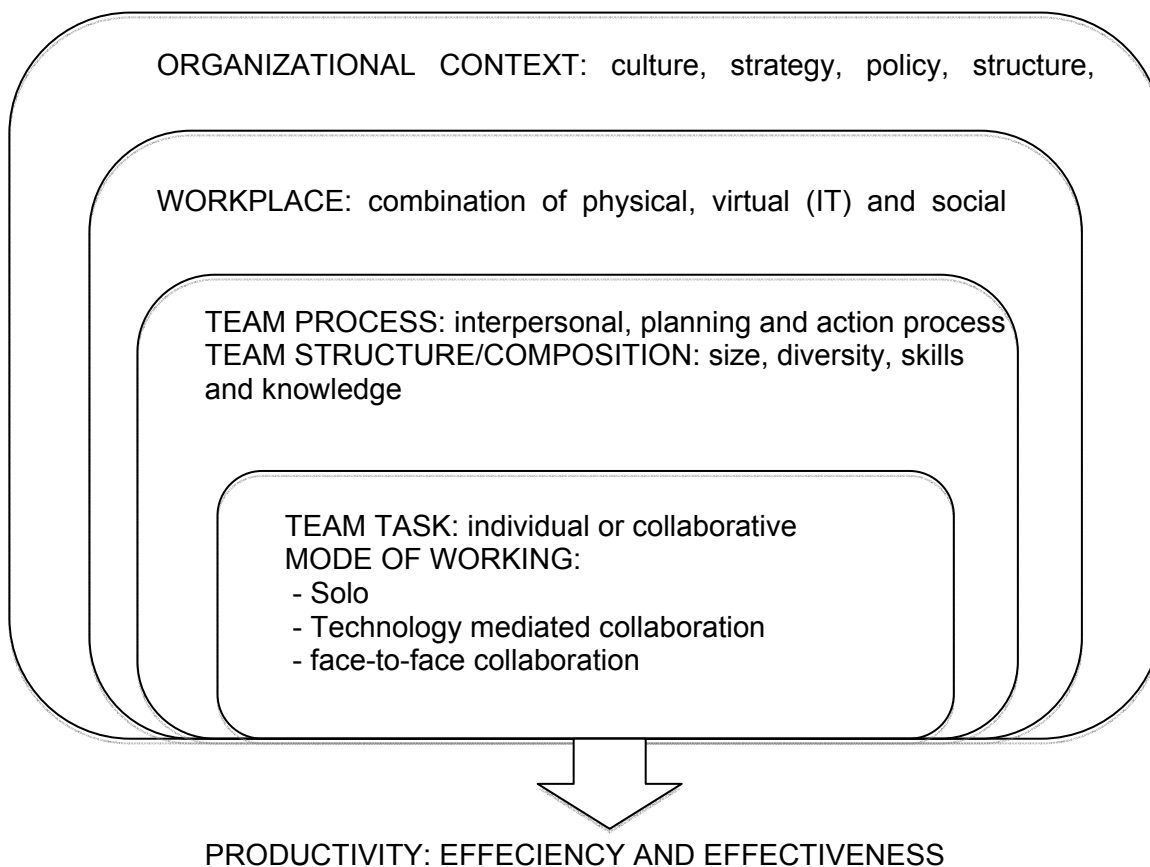


Figure 1. Elements affecting knowledge work productivity (Bosch-Sijtsema, Ruohomäki and Vartiainen, 2010)

Using the above framework to study KW in teams, this study aims to describe tasks of knowledge workers (i.e. what they do), team processes (i.e. how team is interacting and collaborating) and contextual factors (i.e. where they work) as well as perceived productivity. Furthermore, the study aims to identify enablers and hindrances of productive knowledge work related to workplaces.

Next, the paper introduces mobile work. Then, methods and data collection is presented, and the case studies are described. Finally, the main findings based on cross-case comparisons are reported following with discussion.

## **2. Mobile, multi-locational work**

Mobility is one of the important features of knowledge work today. Mobile technologies have liberated work from being bound to a particular space and time. Many knowledge workers spend their working time at a number of different locations and travelling between them. In addition to the main office, they work at home, at customer sites, at hotels, and travelling (Davenport, 2005; Vartiainen et al. 2007). The workplaces and their locations have an impact on needs of travelling and mobility of knowledge workers, e.g. in order to meet face-to-face customers and colleagues. Mobile knowledge workers typically use ICT for communication and collaboration with others from different locations.

Mobile employees are those who spend some paid working time away from their home and away from their main place of work, e.g. travelling or in a customer's premises, at least once per month (ECATT 2000 in Vartiainen et al. 2007). Lilisckis (2003) calls this type of working in many places as multi-locational work. Mobile work has increased, and using multiple places for working is getting common (Gareis et al. 2006; Vartiainen et al., 2007). For example, the Fourth European Working Conditions Survey shows that only 51% of EU employees work only in company premises (Parent-Thirion et al., 2007). This indirectly shows the increased portion of mobile working in multiple locations.

Types of mobile employees are related to the different spaces and their use (e.g. number of locations and distance between locations, and whether workplace is fixed or not) and time criteria (e.g. frequency of changing locations and time spend in certain location) (Lilisckis, 2003). Mobility of an employee or team means using different locations and moving between them (Vartiainen et al., 2007). As an example of typical mobile employees are pendulums: they have two recurrent work locations and travelling between them (Lilisckis, 2003). This study explores workplaces of pendulums.

Recent research argues that mobile, multi-locational work has new kinds of complexity and workload factors that are not yet defined (Andriessen and Vartiainen, 2006; Hislop and Axtell 2007, 2009). For example, the empirical case study showed that changing work environments (e.g. main workplace, home, moving places) arouse perceptions of both stress and well-being (Hyrkkänen and Vartiainen, 2010).



According to authors, it is therefore necessary to identify complexity and workload factors to manage mobile work.

Complexity of mobile work may have an impact, not only on well-being and stress, but also on productivity and effectiveness of mobile knowledge workers. Despite the increased numbers of mobile employees, only few studies discuss the impacts of mobility on the productivity of knowledge workers. This study focuses on the influence of mobility and variety of workplaces on knowledge workers and their perceived productivity by comparing collocated and mobile teams.

### **3. Research methods and data collection**

The present study applied an in-depth and comparative case study approach (Eisenhard, 1989; Eisenhardt and Graeber 2007) to study knowledge workers, their teamwork, workplaces and self-reported productivity. The study compares one collocated team (n=8) and one mobile team (n=8) working in global high-tech companies. Data was collected from the knowledge workers with interviews, questionnaires, and shadowing. These data sources provided both quantitative and qualitative data that allowed triangulation and validation of findings.

The semi-structured interviews focused on an individual's role and responsibilities in the team, their work tasks and working time, modes of working, collaboration, workplaces and knowledge work productivity. Individual interviews took about one hour per person. Interviews were taped and transcribed. Seven persons from Case 1 and eight persons from Case 2 were interviewed.

The survey focused on job background information, teamwork, job characteristics and work tasks, working time, individual and collaborative tasks, information and communication tools, and workplaces where tasks are performed. Enablers and hindrances were asked with open-ended questions: "What are the main enablers in your workplace that help you to get your work done?" and "What are the main hindrances in your workplace that make it difficult to get your work done?"

Researchers assessed productivity and effectiveness by asking those questions from the employees themselves with several survey items (compare e.g. Cohen and Bailey, 1997; Antoni and Hertel, 2009). Responses were given on 5-point scales from 1 to 5 (1= low / strongly disagree / not at all , 5 = high / strongly agree / very much ). The surveys were delivered online and seven persons from both cases answered the surveys.

Observation by shadowing focused on team members and their workplaces in the office for two days.

## **4. Case descriptions and organizational context**

The comparative case study focuses on two teams working in two global Fortune 100 companies in the high-tech industry. One team was collocated: its members were working in the same workplace in Finland. The other team was geographically distributed and mobile: its members were working in different locations in Europe, and they travelled regularly to the office site in Finland.

### **Case 1: Collocated team**

The collocated team of eight persons (four males and four females) was working in the same office site in Finland. The case team was part of a global management team of 50 persons which was geographically distributed in Europe, Asia and North America. Technology mediated communication was intensively used to communicate with remote sites, teams and partners. Their work is related to design and performance, and their outcomes are business processes and quality solutions, concepts, visions and strategies. The team members worked mainly in the office site five days per week and had dedicated work desks. Most of the members were working in this team for two years i.e. from its beginning, while one member was working under one year. They had university education and several years of work experience in the field.

### **Case 2: Mobile team**

The case team was a distributed and mobile team of eight persons (all males). The team was part of a global customer relation management team of 15 people which was partly distributed and partly collocated. The team was geographically distributed over several European countries (Finland, Germany, UK, Austria and the Netherlands). Their work is related to customer service management, and their product is a service or software for the client. The team collaborated with customers and partners in Europe, Asia and North America. The team members travelled regularly to office site in Finland. The reason for coming to the office was to meet their customer and their team members. Otherwise they worked at home and while travelling with mobile phones and laptops, wireless connections and internet access. In the office they had non-dedicated desks. One half of the team members were working in this team for three years or longer and the other half under three years. They had university education and several years of work experience in the field.

## **5. Main findings**

This chapter presents tasks of knowledge workers (i.e. what they do), team processes (i.e. how team is interacting and collaborating) and contextual factors (i.e. where they work) as well as working time and perceived productivity.

### **5.1. Tasks of knowledge workers (i.e. what they do)**

Knowledge work is common and typical work in the high-tech companies of this study. The survey results show that both cases included a great deal of knowledge

work tasks: problem solving, coordination tasks, decision making as well as creating new plans and solutions. The team members scored in the survey that their work included all these tasks (on average from 3,3 to 4,7).

In the survey and interviews, knowledge workers divided their working time quite equally between individual tasks (50%) and collaborative tasks (50%). Reported individual tasks were e.g. collecting information, delivering and changing information, documenting and reporting as well as reading, writing, drawing and calculating. Examples of collaborative tasks were exchanging opinions, negotiations, generating and presenting ideas as well as managerial and leadership tasks. In general, tasks of knowledge workers were quite similar in both cases.

Knowledge workers reported in the survey to work daily on multiple tasks, but can not concentrate on single tasks. The observations supported this finding: their working days were fragmented and they worked on multiple tasks for short period of times. Example from the interview:

*“My tasks are limited and mixed with each others, bits of this and that, like breakfast muesli”. Case 2*

## 5.2. Team processes (i.e. how team is collaborating)

A challenge of knowledge workers in global companies face today is to stay connected with their teams and customers, anywhere and all the time. In the case studies, the team members were able to communicate and stay connected through their mobile phones, laptops, wireless connections and internet access. They were interacting both by using ICT and meeting face to face. Technology-mediated communication was intensively used, especially to communicate with remote sites and teams. The team members estimated in the interviews their use of collaborative working time as average %. The results indicate that they spent most of their collaborative time in virtual collaboration, and less in face-to-face collaboration (Table 1). Results were quite similar in both teams.

Table 1: Interview results about modes of interaction within team

Modes of interaction	Collocated team	Mobile team
Face-to-face collaboration: Scheduled and ad-hoc meetings	30 %	20 %
Virtual synchronous collaboration: Cell phone, mobile phone, tele- and videoconferences, iChat, Halo-room	30 %	40 %
Virtual asynchronous collaboration: e-mails, chat, instant messages	40 %	40 %

General satisfaction on the available ICT tools was reported in both cases. Knowledge workers had appropriate ICT for individual tasks and teamwork as well as enough knowledge to work effectively. Availability and knowledgeable use of appropriate ICT were relevant enablers for productive work in a global context. As hindrances, overload of e-mails were reported in the interviews in both teams. In addition, large virtual meetings were perceived quite challenging.

Despite the fact that the knowledge workers have extensive technology-mediated collaboration, face-to-face meetings played an important role in their collaboration. According to the shadowing, their daily work included several scheduled meetings and ad-hoc discussions. According to interviews, meeting face to face was evaluated to be the most effective way to collaborate between team members in the same site, especially in decision-making and problem-solving tasks. Examples from the interviews:

*“Face-to-face meetings are the best and richest way to communicate, and there are fewer misunderstandings”. Case 1*

In general, the team members were quite satisfied with the communication and information flow. The collocated team was more satisfied (they scored an average 3,7) than the mobile team (3,3). The mobile team perceived lack of mutual collaboration time with team members who worked in different workplaces (average 2,3). This can be seen as a hindrance for effective teamwork.

### **5.3. Workplaces (i.e. where they work) and their enablers and hindrances**

#### **Office workplaces of the collocated team (Case 1)**

The collocated team worked daily in the main office in Finland. The modern open plan office provided diverse workspaces such as dedicated desks in team areas, team rooms, meeting room, and informal collaboration spaces like cafés. The case team had dedicated desks in a team area and an own dedicated project room with teleconference equipment. Observed workplace enablers were related to proximity to team members in the same site and workspaces that allow quick transitions from private dedicated desk to teamwork spaces. The team members worked only occasionally also at home, e.g. during evenings for reading e-mails and having virtual meetings.

In general, the team was quite satisfied with their workplace and its support for knowledge work. They were asked to evaluate their workplaces related to productivity. As the most productive workplaces, they perceived dedicated desk for individual tasks (57% of answers), and the project team areas for collaborative tasks (39 %). The main enablers in the workplace were people on site and face-to-face interaction with colleagues in close proximity. Examples from the interviews:

*“In the office, I like open feeling and interaction. It is easy to see who is present and go to talk with colleagues when needed”. Case 1*

*“There are people close to me that I can ask for advice and opinion”. Case 1*

The main hindrances of productive knowledge work were noise and distractions in the office and lack of privacy that decreased concentration and ability to focus on individual knowledge work tasks. Examples from the interviews:

*"Sometimes the open office gets very noisy and it does have an impact to my concentration level".* Case 1

*"Too much interruption that breaks the flow of the day or concentration."* Case 1

### Multiple workplace of the mobile team (Case 2)

The mobile team worked in multiple places. They travelled to office site in Finland once a month and worked there for about one week. The reason to come to the office was to meet the clients and their team members. Otherwise they worked at home office and while travelling between home and different company sites. Example from the interviews describes mobile working:

*"I have to be able to work everywhere; airport, hotel, restaurant".* Case 2

According to interviews, the mobile knowledge workers had to constantly readjust to the different physical workplaces, their ICT tools and social work practices. This can have significant impact on their teamwork and productivity. Figure 2 illustrates the pendulum effect of frequent relocation of mobile knowledge workers (modified from the figure by Fruchter, Bosch-Sijtsema and Ruohomäki, 2010).

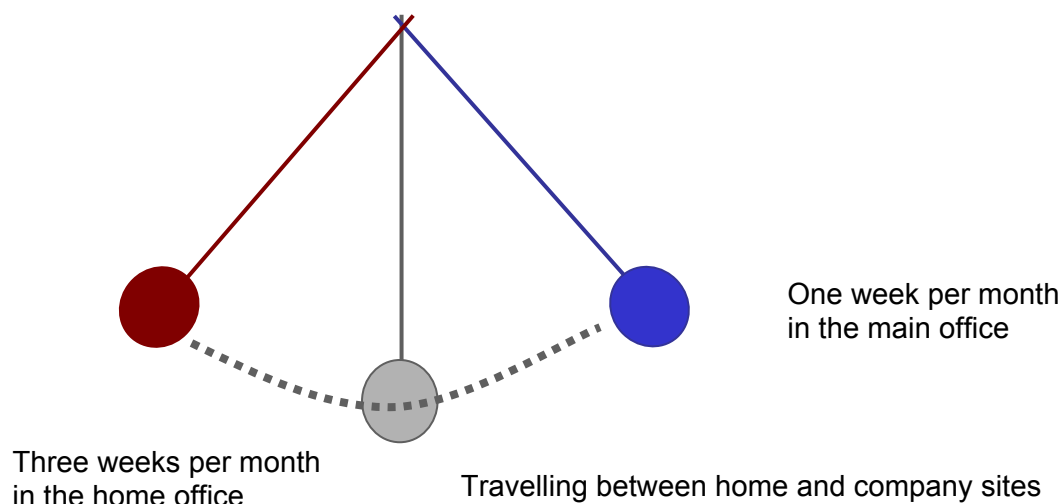


Figure 2: Mobile work and changing workplaces

The mobile knowledge workers perceived the office as their most productive workplace. They reported in the survey, on the one hand, that the most productive places for collaborative tasks were formal meeting rooms of the office (50%) and project team areas (50%). On the other hand, for individual tasks the most productive places were dedicated desks in the office (50%) or home office (50%). Home office was perceived to support individual concentrated tasks, because of less interruptions and more privacy. Travelling was perceived tiring but not productive working time at all, because of many disturbances. Table 2 summarizes the workplaces of the mobile team and their perceived productivity with interview examples.

Table 2: Survey findings about workplaces and perceived productivity of mobile knowledge workers

Place	Perceived productivity	Examples from the interviews
Office	The most productive places for collaborative tasks were formal meeting places (50% of answers) and project team areas (50%) in the office	<p><i>"Open plan office contributes for exchanging ideas and team performance".</i></p> <p><i>"Face-to-face interaction is very important for my team and team performance, office must support that function".</i></p> <p><i>"Too many interruptions. I don't get much of my own work done".</i></p>
Home	The most productive places for individual tasks were home office (50%) and work desk in the office (50%)	<p><i>"At home, I feel more productive and focused on work, there's less interruptions".</i></p> <p><i>"When working in different time zones, benefit is that it [home office] makes working early and late much more acceptable".</i></p>
Travel Airport Hotel	Travelling was the least productive time (100%) for all the team members	<p><i>"Travelling is my least productive time, too many disturbances and noise".</i></p> <p><i>"Travelling is tiring, stressful and demanding for family".</i></p>

The office site was a large open plan office providing diverse work-spaces such as dedicated and free-address desks, quiet rooms, meeting rooms, conference rooms, and informal areas. The mobile knowledge workers used and navigated in the office to find appropriate workplaces according to their tasks at hand. Observed hindrances were related to noise and distractions in the office and difficulties to find and locate people.

During their visits to the office, the mobile team members had to occupy free desks (non-dedicated) that were available on a first come first served basis. The company policy did not allow mobile workers to reserve these free address desks beforehand. The mobile knowledge workers that visited the office often ended up occupying a free address desk in a remote location from their team members. The shadowing showed that the physical workspace and workplace policy related to desk

reservation did not support teamwork. Even though all team members were in the same office site they behaved as a distributed team. The reported main hindrances of the workplaces supported this observation:

*“I need to be near my team members to work with, but have problems to find a desk near them”. Case 2*

*“I have problems to find people in the office when needed, e.g. I must call him, because I can not see him”. Case 2*

#### 5.4. Working time and perceived productivity

The knowledge workers reported flexible but long working hours, from 37 to 70 hours per week. The mobile knowledge workers worked longer (an average was 49 hours per week) than the collocated ones (an average 44 hours per week).

Despite their long working hours, the mobile knowledge workers reported that they did not have time to perform all their tasks, and they did not have enough time to reflect on their work (see Table 3). At the same time, they perceived to have less control/autonomy on their amount of work and working time than the collocated team members (Table 3). These results are related to perceived lower productivity and effectiveness that is reported next.

Table 3: Survey results of individual performance and working time  
(means, 1 = strongly disagree , 5 = strongly agree)

Survey item	Collocated team	Mobile team
I feel I have enough time to perform my tasks	3,67	2,56
I feel I have enough time to reflect on my work	3,17	2,16
I am able to control the amount of work I do	3,67	2,75
I am able to control my working time	4,17	3,19

On a team level, table 4 summarizes the survey findings about perceived productivity and effectiveness of the team members. The results show that the mobile team evaluated lower productivity and effectiveness than the collocated team. In addition, they perceived less success in carrying out work within budget than the collocated team. (Table 4).

Table 4: Survey results of team productivity and effectiveness  
(means, 1 = low / limited , 5 = high / very well)

Survey item	Collocated team	Mobile team
How would you rate the productivity of your team?	4,33	3,53
How effective is your team to get work done?	4,33	3,25
I am satisfied with the effectiveness of my team	4,17	3,57
To what extent does the team succeed in carrying out work within budget?	4,50	3,40

The findings above are supported by the interviews of mobile team members. Despite hard working, they did not have enough time and resources to reach the goals of the company and customers, which may have negative impact on customer service as well. Example from the interview:

*“Lack of resources and heavy workload is a problem for me and my team. All tasks can not be done and we must prioritize tasks all the time. This is already seen as in customer service”. Case 2*

## 6. Discussion

This comparative study of collocated and mobile teams explored key elements that can impact productivity and effectiveness in the context of high-tech industry (Bosch-Sijtsema et al. 2010). Mobility and working in multiple locations was a key challenges faced by knowledge workers in this study. The collocated team worked in the office, while the mobile team travelled and worked in multiple places.

This study found several similarities between case studies related to their work and collaboration. KW contained multiple and complex tasks as described in the KW literature. KW included quite equally both individual and collaborative tasks, which is related to collective nature of KW. Knowledge workers used intensively ICT tools and spent most of their collaborative time in technology-mediated collaboration, and less time in face-to face collaboration. However, the team members perceived face-to-face interaction as very important for effective teamwork. The main enablers of productive KW were team members and colleagues in close proximity. The main hindrances were noise and distractions in the office that decreased concentration on individual tasks.

The study showed clear differences between collocated and mobile knowledge workers in terms of their working time, autonomy and self-reported productivity. Working in many places meant more working hours: the mobile knowledge workers reported longer working hours, but less control on their working time and amount of work. Although, autonomy of work is usually related to the nature of KW (e.g. Pyöriä et. al. 2005), this study suggest that autonomy on the amount of work and working time may not be self-evident in mobile knowledge work in global context. Furthermore, mobile knowledge workers reported lack of time to perform all their tasks and to reflect on their work. These results indicate that mobile knowledge workers have long working hours and heavy work load, but not much autonomy on their amount of work and working time. This situation may be risky for work performance and also well-being in the long term.

These results are related to the key finding of the study that mobile knowledge workers perceived lower productivity and effectiveness than the collocated team. This study showed that the mobile knowledge workers had to constantly readjust to the different physical workplaces, ICT tools, and social contexts, and travelling were perceived as the least productive time. Furthermore, in the office, mobile team



members had difficulties to find and locate people. The results indicate that continuously changing workplaces had a negative impact on the teamwork and productivity of mobile knowledge workers. It is worth questioning whether mobile knowledge workers have even too much complexity in their work – complex tasks with complex ICT tools, virtual communication in global team, and high mobility in a changing environment?

The study found several hindrances related to knowledge work productivity and its contextual factors. Challenges related to physical, virtual and social spaces are further elaborated and compared with US case study (Fruchter, Bosch and Ruohomäki, 2010). By understanding knowledge work, its workplaces and other critical elements, companies could influence them and support knowledge workers to improve productivity and well-being. Recent studies about mobile, multi-locational work have reported employees' perceptions on well-being and stress related to different workplaces (Hyrkkänen and Vartiainen, 2010). This study contributes the field by reporting employees' perceptions on productivity and effectiveness related to variety of workplaces. In the future, it would be fruitful to study both well-being and productivity of mobile, multi-locational knowledge workers in organizations and to improve their working conditions.

## **6. Acknowledgements**

This study is part of the joint research project with Helsinki University of Technology and Stanford University, funded by the Finnish Funding Agency for Technology and Innovation (TEKES) and the company partners. The project was conducted in collaboration with Petra Bosch-Sijtsema, Renate Fruchter, and Matti Vartiainen.

## References

- Andriessen, J. H. E. and Vartiainen, M. (2006) (eds.) *Mobile virtual work. A new paradigm?* Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Antikainen, R. and Lönnqvist, A. (2005) *Knowledge Worker Productivity Assessment*. In the proceedings of the 3rd Conference on Performance Measurement and Management. Nice, France, September 2005.
- Antony, C. and Hertel, G. (2009) Team processes, their antecedents and consequences: implications for different types of teamwork. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 3, 253–266.
- Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V. and Vartiainen, M (forthcoming 2010) *Knowledge Work Productivity in Distributed Teams*. Forthcoming in the *Journal of Knowledge Management* 14, 1.
- Cohen, S. G. and Bailey, D. E. (1997) What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239–290.
- Davenport T.H. (2005) *Thinking for Living*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1995) *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., Thomas, R. J., and Cantrell, S. (2002) The mysterious art and science of knowledge worker productivity. *MIT Sloan Management Review*, 44, 23–29.
- Drucker, P. F. (1991) The new productivity challenge. *Harvard Business Review*, November–December, 69, 6, 69–79.
- Drucker, P. F. (1999) Knowledge-worker productivity. The biggest challenge, *California Management Review*, 41, 2, 79–94.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 4, 532–550.
- Eisenhardt, K. M. and Graeber M. E. (2007) Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management J.* 50, 1, 25–32.
- Fruchter, R., Bosch-Sijtsema, P. M. and Ruohomäki, V. (forthcoming 2010) *Tension between perceived collocation and actual geographic distribution in project teams*. Forthcoming in *AI & Society* 2010.

Gareis, K., Lilischkis, S. A. and Mentrup, A. (2006) Mapping the mobile eWorkforce in Europe. In J. H. E. Andriessen and M. Vartiainen (eds.) *Mobile virtual work. A new paradigm?* Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 45-69.

Harrison, A., Wheeler, P. and Whitehead, C. (2004) *The Distributed Workplace*. Routhledge, London.

Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M. and Loftness, V. (2004) Collaborative knowledge work environments. *Building Research & Information*, 32, 6, 510–528.

Hislop, D. and Axtell, C. (2007) The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case telework. *New Technology, Work and Employment* 22, 1, 34–51.

Hislop, D. and Axtell, C. (2009) To infinity and beyond? Workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work and Employment* 24, 1, 60–75.

Jones, E. C. and Chung, C. A. (2006) A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity. *Engineering Management Journal*, 18, 1, 32–38.

Kelloway, K. E. and Barling, J. (2000) Knowledge work as organizational behaviour. *International Journal of Management Reviews*, 2, 3, 287–304.

Lilischkis, S. (2003) More yo-yos, pendulums and nomads: Trends of mobile and multi-location work in the information society. *STAR, Socio-economic trends assessment for the digital revolution*, Issue report no. 36, Germany: Empirica.

Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J. and Vermeylen, G. (2007) *Fourth European Working Conditions Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Pyöriä, P. (2005) The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9, 3, 116–127.

Pyöriä, P., Melin, H. and Blom, R. (2005) *Knowledge workers in the information society. Evidence from Finland*. Tampere: Tampere University Press.

Ruggles, R. (1998) The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40, 3, 80–89.

Scott P. B. (2005) Knowledge workers: Social, task and semantic network analysis. *Corporate Communications: an International Journal*, 10, 3, 257–277.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M. P., Ruohomäki, V., and Vartola, A. (2007) Distributed and mobile work – places, people and technology. Helsinki: University Press Finland.

Vartiainen, M. and Hyrkkänen, U. (forthcoming 2010) Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work. Forthcoming in New Technology, Work and Employment 25.

---

---

## Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen – onko se mahdollista?

**Juha Antila<sup>1</sup> & Terttu Pakarinen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö

<sup>2</sup> Tuottavuuden pyöreä pöytä, Palje-tutkimus- ja kehittämisohjelma

Tuottavuuden pyöreän pöydän sihteeristön järjestämän työryhmän tarkoituksena oli etsiä tutkimustietoa tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisesta kehittämisestä. Aihe on erityisen ajankohtainen tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta, koska tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisella kehittämisellä on mahdollista vahvistaa kestäväällä tavalla yritysten ja julkisten organisaatioiden menestystä, parantaa innovaatiokyvykkyyttä ja työhön osallistumisastetta sekä pidentää työuria työn vetovoimaisuutta kehittäen.

Työryhmässä esiteltiin kahdeksan tutkimusta, joissa organisaation menestyksen ja työelämän laadun välisiä yhteyksiä tarkasteltiin organisaation kehittämisen, tietotyön, johtamisen ja toimintakulttuurin näkökulmasta, sekä työn organisointitapojen, sairauspoissaolojen vähentymisen ja vertaisoppimisen kautta. Työryhmässä esiteltiin myös kaksi tutkimukseen perustuvaa tuotetta, henkilöstö-tuottavuuden skenaariolaskentaa ja työyhteisöviestinnän arviointiin tarkoitettua mittaristoa.

Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisen kehittämisen mahdollisuus syntyy siitä, että henkilöstö osallistuu työpaikan kehittämiseen hankkeiden suunnittelusta alkaen koko hankkeen ja ajan. Lisäksi on tarpeen, että hankkeet integroidaan kokonaisvaltaiseen organisaation kehittämiseen. Tuottavuuteen ja työelämän laatuun vaikuttavat samat toimintatavat, jonka vuoksi niitä ei ole tarpeen kehittää erikseen. Näin todettiin Tykes-ohjelman hankkeiden itsearviointeja aineistonaan käyttäneessä artikkelissa.

Sama tuottavuuden ja työelämän laadun yhteen kietoutuminen näkyi tietointensiivistä työtä tutkittaessa. Tutkimuksessa tuli esille myös, kuinka eri organisaatiot, eri tehtävissä toimivat henkilöt ja eri yksiköt saman organisaation sisälläkin määrittelevät menestyksen ja työhyvinvoinnin eri tavoin. Toimintakulttuurin muutosta tutkittaessa johtamisenergia, joka jakautui koko organisaatioon toimijoiden kesken, vaikutti luottamukseen työnantajan ja työntekijän välillä. Työyhteisön keskustelun ja yhteistyön lisääntyminen strategisten tavoitteiden muotoilussa asiakasnäkökulmasta, vaikutti sekä tuottavuuteen että työn mielekkyyden kokemuksiin.

Henkilöstö, joka kokee työelämän laadun olevan hyvä, arvioivat myös organisaation taloudellisen menestyksen hyväksi. Talouden ja työelämän laadun välisistä yhteyksistä on myös evidenssiä tutkimus- ja kehityshankkeista, joissa toteutuvat yhteistoiminnassa toteutettu jatkuvan parantamisen toimintamalli sekä työsuojelun hyvien käytäntöjen omaksuminen. Näin on saatu vähennettyä sairauspoissaoloja, mikä saattaa olla säästöinä euroina samaa luokkaa kuin yrityksen tulos vuodessa.

Yleisesti ottaen työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien merkitys korostuu, kun keskustellaan tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisesta kehittämisestä. Suomessa ryhmätyö näyttää olevan vallitseva työn organisoinnin muoto, jonka laatu vaikuttaa merkittävästi työn mielekkyyteen. Tilastokeskuksen työolotutkimuksia vuosilta 1997, 2003 ja 2008 aineistona käytettäessä huolestuttava kehityssuunta on se, että proaktiivisten työpaikkojen kehitys näyttää kääntyneen laskuun.

Tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikainen kehittäminen on mahdollista, mutta se edellyttää yhdessä tehtyjä toimintatavallisia muutoksia työpaikoilla. Yhteydestä alkaa löytyä myös yhä enemmän tutkimustietoa, joka osoittaa henkilöstöjohtamisen, johtamisen, osallistumisen ja työn organisointitapojen sekä osaamisen kehittämisen vaikuttavan molempiin. Olennaista on kuitenkin organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen irrallisten hankkeiden sijaan.

## Kohti dialogisen tuottavuuden avaamista – vertaisoppiminen ja tuottavuus

Robert Arnkil<sup>1</sup> & Timo Spangar<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

<sup>2</sup> Spangar Negotiations<sup>93</sup>



### 1. Hyvillä käytännöillä parempaan tuottavuuteen?

Ajankohtainen globaali talouskriisi ja sen heijastumat julkiseen talouteen ja yritysten kilpailukyvyn haasteisiin on keskeinen kimmoke sille, että kysymykset tehokkuudesta, tuottavuudesta ja vaikuttavuudesta ovat taas entistäkin korkeammalla yhteiskunnallisella agendalla. ”Kunnat voisivat säästää miljardin omaksumalla hyviä käytäntöjä” tuumasi kuntaministeri Mari Kiviniemi hiljakkoin Ihmisen arki sujuvammaksi kaupunkiseudulla -seminaarissa Helsingissä 21.10.09. Jos näin on, tämä voisi olla kiinnostavampi reitti etsiä etsiä tuottavuutta, tehokkuutta ja säästöjä kuin mekaaniset säästökuurit.

Sosiaalisten palveluiden ja innovaatioiden ”mustien laatikoiden” avaamista yritetään taas monista eri näkökulmista. Kyse on vaikuttavuuden sosiaalisten ehtojen avaamisesta niin, että kapean ja lineaarisen interventio-vaikutus -näkökulman sijaan näkisimme ja tunnistaisimme paremmin interventioiden toteutumisen kompleksit sosiaaliset ehdot ja kohdistamme katseemme myös riittäväällä herkkyydellä satunnaisilta vaikuttaviin (ja usein piilossa oleviin), mutta tosiasiallisesti hyvinkin vaikuttaviin tekijöihin.

Työkonteksti, jonka kehittämisen tiloja, hyvien käytäntöjen levittämistä ja vertaisoppimisen rikastamista tarkastelemme on ennen kaikkea julkinen sektori ja siinä erityisesti kunnat. Olemme toteuttaneet TYKESin rahoittamaa kunta-alan oppimisverkostoa Vertaiset 2007–2009. Pohdimme esityksessämme erityisesti tämän hankkeen kokemusten valossa, voisiko ”hyvien käytäntöjen” ja niihin liittyvien oppimistilojen ja vertaisoppimisen uudelleen avaamiseen sisältyä mahdollisuuksia avata myös tehokkuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden ”mustia laatikoita” ja sitä kautta päästä parempiin tuloksiin.

---

<sup>93</sup> [robert.arnkil@armas.fi](mailto:robert.arnkil@armas.fi) ja [timo.spangar@kolumbus.fi](mailto:timo.spangar@kolumbus.fi)

## 2. Mutta leviävätkö hyvät käytännöt?

Nykyisen kehittämisdiskurssin yksi perushypoteesi on, että huomattavaa tuottavuuspotentiaalia sisältyy nk. hyvien käytäntöjen tehokkaampaan leviämiseen.

”Hyvä käytäntö” on sinänsä kaikkea muuta kuin yksiselitteinen konsepti ja olemme sitä toisessa yhteydessä avanneet ja kritisoineet (Arnkil, Spangar ja Jokinen 2007)<sup>94</sup>. Hyvä käytäntö ei ole esine, tai tavara tai tekniikka, jonka voisi ottaa ”hyllystä” ja alkaa soveltaa. Hyvien käytäntöjen leviämisen heikkous johtuukin käsittääksemme paljolti siitä, että tätä ”levittämiskonseptia” hallitsee liian yksiulotteinen käsitys hyvistä käytännöistä ja niiden tuottamisen ja levittämisen tavoista. Samalla menetetään hyvien käytäntöjen tehokkuus-tuottavuus-vaikuttavuuspotentiaali.

Hyväksykäämme kuitenkin, että pulmallisuudestaan huolimatta ”hyvällä käytännöllä” jollain tavoin viitataan taitavampaan ja viisaampaan tapaan toimia esimerkiksi palveluissa, tuottaa palveluja ja tehdä ”palveluinnovaatioita”. Tämä taitavuus ja viisaus tarkoittaa, että käytettävissä olevat (kokonais)resurssit saadaan tuottamaan inhimillisesti, yhteiskunnallisesti ja ympäristöllisesti kestävämpiä ratkaisuja, tuloksia ja vaikutuksia.

Hyvien käytäntöjen levittäminen ja sitä kautta hyötyjen saaminen on julki- tai piilologiikkana ylipäätään erilaisissa ohjelmissa ja interventioissa, mukaan lukien EU:n ohjelmat. Logiikan voi poleemisesti muotoilla seuraavasti: Päätetään parantaa tuottavuutta (ja työelämän laatua...jne...) > luodaan ”tuottavuuskonsepti” tai ainakin tuottavuuskäsitteistö > aletaan kehittää hyviä käytäntöjä tuottavuuden parantamiseksi > annetaan arvioitsijoille tehtävä etsiä jyvät akanoista > levitetään näitä hyviä käytäntöjä > tuottavuus (ja työelämän laatu ja työhyvinvointi ja kaikki muukin) paranee.

## 3. Tavoitetaanko ”ujot oliot”?

Ongelmana kuitenkin on, että tämä mekanismi näyttää kuitenkin toimivan huonosti. Eräs syy saattaa liittyä siihen, että ”hyvän käytännön” todellista dynamiikkaa, sen elämää, sen ”ekologiaa”, ei ymmärretä tai tunneta tarpeeksi hyvin. Realistisen arvioinnin luoja Pawson väittää<sup>95</sup>, että ohjelmissa/hankkeissa/interventioissa tarkastellaan usein vain pientä osaa muutoksiin vaikuttavista tekijöistä. Todelliset vaikutusmekanismit voivat olla aivan toiset kuin oletetaan tai ohjelmissa julki lausutaan. Huomiotta jää sellaisia todellisuudessa vaikuttavia, syvälle hautautuneita mekanismeja, että ne ovat melkein näkymättömiä. Intervention ja vaikutusten välissä

<sup>94</sup> Arnkil, R., Spangar, T. ja Jokinen, E. (2007) Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa. ACTA nro 196. Kuntaliitto.

<sup>95</sup> Pawson, R. Reducing Plague by Drowning Witches: Locating the Real Mechanisms of Change in Social and Health Interventions (käsikirjoitus).



on musta laatikko, joka pitäisi pystyä paremmin avaamaan. Tai joukossa voi olla "mustia joutsenia" (Taleb 2007), eli epätodennäköisiä, mutta ratkaisevasti vaikuttavia tekijöitä. Pawson puhuu "ujoista olioista". Näillä hän tarkoittaa sellaisia ihmisten *vastavuoroiseen toimintaan* liittyviä tekijöitä, jotka välittävät intervention vaikutuksia ja joiden esiin saaminen vaatii tarkkaa mikrososiologista ja psykologista analyysiä. Interventiot toteutetaan aina monimutkaisissa sosiaalisissa kohtaamisissa, joita edeltää jokin kehityskulku, kulttuurinen ja polkuriippuvuus, itse intervention toteutus välittyy erilaisten keskinäisten tulkintojen kautta ja prosessi jatkuu intervention jälkeenkin, ratkaisten monella tavoin, mitä vaikutuksia alkaa ilmenemään, jos lainkaan. "Ujoja olioita" näissä prosesseissa ovat erilaiset tulkinnat ja valinnat, joita ihmiset tekevät koko ajan, reagoiden toistensa tekemisiin.

Pawsonin artikkelissaan erittelemät prosessit koskevat sosiaalisen interventio-ohjelman ja lääketieteellisen hoidon prosesseja. Ne ovat sellaisenaan, tai *mutatis mutandis*, varsin tyypillisiä esimerkkejä palveluprosesseista, joista etsitään hyviä käytäntöjä.

Pawsonin kritiikki antaa siis olettaa, että tarvitaan huomattavasti tarkempaa kuvaa ja ymmärrystä interventioiden dynamiikasta, niistä mikrososiologisista ja psykologisista tekijöistä, joiden kautta vaikutukset välittyvät (ja muuntuvat). Nämän "ekologian" parempaan tuntemiseen sisältyy siten huomattavaa tehokkuus, tuottavuus ja vaikuttavuuspotentiaalia.

#### **4. Tavoitetaanko hyvien käytäntöjen leviämisen dynamiikka?**

Hyvän käytännön löytämisen ja levittämisen pulmat eivät kuitenkaan lopu tähän. Olettakaamme, että jokin hyvä käytäntö on todella löydetty. Useista, niin kotimaisista kuin kansainvälisistäkin ohjelmista, verkostoista ja kehittämishankkeista tulee havainto, että usein suorastaan valtaviin rahallisiin ja toiminnallisiin kehittämisinvestointeihin nähden työyhteisöissä ja projekteissa luodut hyvät käytännöt näyttävät kuitenkin leviävän ja varsinkin juurtuvan huonosti. Ilmeisesti myös tätä oppimisen dynamiikkaa ja ekologiaa tunnetaan huonosti. Polkupyörää aletaan keksimään yhä uudelleen uusissa hankkeissa. Ollaan jonkinlaisessa regressiivisessä kierteessä. Saman ilmiön on Pawsonkin todennut kritisoidessaan sitä, ettei ohjelmien välillä juurikaan ole oppimista. Ne "generatiiviset mekanismit" (oppimisen ja kommunikoinnin infrastruktuuri, eli oppimisen "tilat"), joita hankkeilla ja ohjelmilla tuntuu olevan käytössä tulostensa levittämiseen ja juurruttamiseen, vaikuttavat heikoilta ja alimitoitetuilta. Jos Kiviniemi arvelee säästävänsä miljardin hyvillä käytännöillä, voisiko olettaa (toivoa) että tuosta summasta 1 % ... tai 1 promille (joka sekin on sentään miljoona!) käytettäisiin tämän oppimisen infrastuktuurin laadulliseen vahvistamiseen?

Usein valitetaan sitä, ettei työssä tahdo olla aikaa kehittämiselle, vuoropuhelulle ja oppimiselle. Samalla ne oppimistilat, joita on käytössä ja joihin aikaa siis menee, toteutetaan usein kaavamaisesti, tehottomasti ja epädialogisesti. Hyvät "oppimistilojen" käyttämisen ja laadun kehittämisen käytännöt voivat levitä huonosti,

niin että jopa saman organisaation sisällä voi olla huomattavan kehittyneitä verkottumisen ja oppimisen käytäntöjä jossain yksikössä tai yksilöillä, joista muut eivät tiedä mitään. Toisin sanoen, voi olla niin että jo yhden organisaation sisällä oppimistilojen dynamiikkaan, sen "ekologiaan" sisältyy huomattavaa tehokkuus, tuottavuus ja vaikuttavuuspotentiaalia.

## **5. Tavoitetaanko hyvien käytäntöjen "olomuotojen" rikkaus?**

Olemme tunnistaneeet vielä yhden hyvien käytäntöjen leviämiseen liittyvän pulman niiden "ujouden" ja oppimistilojen laadun lisäksi. Se liittyy hyvien käytäntöjen kuvaamistapoihin ja niiden "olemassaolon ekologiaan". Hyvät käytännöt kuvataan yleensä ("tutkija- ja konsulttikielellä") raportteihin, usein varsin kaavamaisesti. Tällä tavoitetaan usein heikosti käytännön toteutuskonteksti, monitoimijaisuus ja moniäänisyys, käytännön toteutukseen liittyvä "mutkittelu" muuntelu ja oppiminen. Myöskään multimedian ja sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia (kuva, ääntä, haastatteluja jne.) ei useinkaan käytetä tukemaan kahta edellistä, eli "rationaalista" kuvausta ja oppimistarinaa, tai skriptiä. Rationaalis-eksplisiittinen kuvaus on kuin jäävuoren huippu rikkaasta käytännöstä ja sen intuitiivisesti tärkeät ja vaikeasti vain "tutkimustekstinä" kuvattavat ulottuvuudet jäävät heikoille. Rikkaampi hyvän käytännön ekologia tavoittaisi paremmin myös näitä (piiloisia ja ujoja) elementtejä ja tekisivät käytännöstä ymmärrettävämmän ja helpommin omaksuttavan toisessa kontekstissa. Tähän "tuote-ekologian" rikastamiseen voi siten myös olettaa sisältyvän huomattavaa tehokkuus, tuottavuus ja vaikuttavuuspotentiaalia.

## **6. Esimerkki: Vertaisoppimisen "Puimalat" ja dialogisen tuottavuuden kehittäminen**

Onko edellä mainittujen kolmen "tuottavuuspotentiaalin" suhteen jotain tehtävissä vertaisoppimista ja sen "tiloja" kehittämällä?

Tarkastellaan asia esimerkillä Vertaisten keskeisimmästä menetelmällisestä kokeilusta, moninäkökulmaisten ja monitoimijaisten työpajojen toteutuksen kehittelystä.

Vertaiset oppimisverkostossa on toteutettu työpajojen, oppimistilojen sarja mm. tiltu-teeman puitteissa. Näitä oppimistiloja on nimitetty "Puimaloiksi" (metaforana jyvien erottaminen akanoista). Näissä Puimaloissa kokeiltiin vertaisoppimisen rikastamista ja tähän rikastamiseen liittyy mahdollisuuksia avata sekä hyvän käytännön, että niiden levittämisen dynamiikkaa ja päästä siten avaamaan osittain tuottavuuden mustia laatikoita. Tilaa-ja-tuottaja-toimintatapa (tiltu) on yksi ehdokas niin tehokkuuden, tuottavuuden kuin vaikuttavuudenkin "hyväksi käytännöksi" Suomen kunnissa. Sivuuuttakaamme tässä se pulma ja kritiikki, että viestit muualta maailmasta, jossa tiltua on aikaisemmin sovellettu, ovat vähintäänkin ristiriitaisia.

Tiltu on *tarjokas* hyväksi käytännöksi (tai ehkä on täsmällisempää sanoa, että hyvät tiltu-käytännöt ovat näitä tarjokkaita). Hyvään tiltu-sovellukseen sisältyy siis tuottavuuspotentiaalia. Tiltu-puimaloiden prosessi alkoi Raision esimerkistä, sillä Raisio oli yksi edelläkävijöistä Suomessa.

Puimalaprosessi tilaaja-tuottaja-toimintatavan merkeissä meni seuraavasti:

***Konferenssia edeltävä prosessi:***

Raisio kirjoitti tarinan: Ensimmäinen vaihe oli se, että Raision tiltu-sovelluksen muutamia keskeisiä toimijoita (johdosta ja henkilöstöstä) pyydettiin kirjoittamaan tarina (n. 5 liuskaa max) siitä, miten tiltuun on tultu. Tarinassa tuli kertoa, mistä aloite tuli ja miksi, ketkä toimivat ja miten, miten osallistuminen varmistettiin ja millaisiin kysymyksiin ja ongelmiin oli törmätty ja miten niistä navigoitiin eteenpäin. Lopuksi raisiolaisten tuli pohtia, mitä seuraavaksi. Tarinassa toisin sanoen kosketeltiin em. 360-ulottuvuuksia. Tarinaa täydennettiin: Valmisteluvaiheessa tarinan luki joukko muista kunnista olevia ihmisiä ja asiantuntijoita, jotka antoivat palautetta siitä, miten tarinaa voisi parantaa ymmärrettävyyden näkökulmasta. Raisio täydensi tarinaansa.

Konferenssiin kutsuttiin laajasti kuntia ja asiantuntijoita (jotka olivat kiinnostuneita tiltusta ja/tai olivat soveltaneet tai aikomassa soveltaa sitä). Raisio lähetti konferenssiin ”moniäänisen” tiimin edustamaan tapausta: kaupunginjohtaja, valtuuston varapuheenjohtaja, sote-johtaja, osastonjohtaja, yksikön työntekijä. Oulusta (joka myös oli harjaantunut tiltuilla) pyydettiin etukäteiskommentti, jonka teki Oulun tiltu-prosessin vastaava. Kommentoija perehtyi Raision tarinaan. Tarina ja ennakkomateriaali, jossa on faktat ym. lähetetään etukäteen konferenssinosanottajille n. viikkoa ennen. (Myöhemmissä Puimala-sovelluksissa käytettiin myös Web 2.0. sovelluksia ja etukäteiskeskustelua).

***Puimalan toteutus:***

Tilaisuus avattiin lyhyesti ja korostetaan, että tänne on tultu oppimaan Raisiosta ja toisiltaan. Kalvokavalkadeja ei pidetä, vain lyhyet johdantoesitykset. Istutaan ympyrässä (melko ”intiimisti”) ilman pöytiä. Raision tiimi tulee ensiksi konferenssijoukon eteen. Ensin Raision kaupunginjohtaja kertoo aivan lyhyesti, mitä Raisiossa on tehty. Sen jälkeen tilaisuuden vetäjä alkaa jututtaa Raision tiimiä, muun konferenssi yleisön kuunnellessa: Miten Raision tiltu on leivottu toiminnan eri ulottuvuuksiin ja toimijoihin. Noin tunnin päästä avataan yleisölle mahdollisuus lyhyisiin kysymyksiin ja kommentteihin. Se jälkeen Oulun edustaja kommentoi Raision toteutusta Oulun kokemusta vasten. Jälleen vetäjä jututtaa kommentoijaa hetken ja sen jälkeen yleisö voi lyhyesti reagoida. Tämän jälkeen jututettavaksi tulee asiantuntijoita, joilta vetäjä kysyy kommentteja kuulemastaan. Asiantuntijat eivät siis pidä esitelmiä, vaan reagoivat kuulemaansa. Myös kunta-alan ylijohdaja esittää kommentin ja vetäjä jututtaa häntä yleisön edessä. Lopuksi raisiolaiset tulevat jälleen eteen ja he kertovat, mitä ajatuksia päivä heissä herätti.

### ***Puimalan jälkeen***

*Konferenssista laadittiin keskustelumuistiinpanot, jotka lähetettiin kaikille osanottajille palauttamaan mieliin, mistä puhuttiin ja miten. Osanottajilta pyydettiin jälkikommentteja. Konferenssin osanottajien antamassa palautteessa todettiin, että työskentelytapa oli hyvä ja virkistävä. Raison tapausta käsitelleen puimalan jälkeen toteutettiin tiltua käsittelevien Puimaloiden sarja, joissa edellisen puimalan antia käytettiin seuraavien pohjana.*

Mitä tässä Puimalaprosessissa tapahtui ja miten se liittyy hyvien käytäntöjen “ekologiaan”?

Puimalan tapaan järjestettyyn työpajaan liittyy mm. seuraavanlaisia elementtejä:

Tarinat: Voidaan kertoa “omalla äänellä” kokonaisvaltaisesti miten itse on toiminut ja kokenut

Moniäänisyys: osanottajat edustavat eri näkökulmia asiaan (horisontaalisesti ja vertikaalisesti)

Erilaiset ja eriaikaiset kokemukset: Tiltu-veteraaneja ja uusia aloittajia

Dialogisuus: Työpajan ajankäytössä dialogilla on valtaosa

Puhumisen ja kuuntelemisen erottaminen toisistaan: tällä korostetaan dialogisuutta

Fasilitointi: Käytetään neutraalia “kolmatta” tukemaan dialogisuutta ja tasavertaisuutta

Fyysisen tilan käyttö: istutaan “suhteellisen intiimissä” ympyrässä, joka sekin tukee dialogisuutta ja liittymistä

Läsnäolo: kaikki osanottajat kokevat saman tapahtuman (tietysti omalla tavallaan), joten niin soveltajat, palvelutyöntekijät, johtajat, asiantuntijat, jne. Voivat omakohtaisesti “aistia” dialogisen työpajan dynamiikan

Yhteiskehittely ja katalysointi: Puimala edustaa ikäänkuin “pienoiskoossa” sitä suomalaista kuntayhteisöä, joka horisontaalisesti ja vertikaalisesti on se voimavara, jolla tilaaja-tuottaja –toimitatavan soveltamisessa “suunnistetaan”.

Jälkipuinti: dialogista laadittiin keskustelumuistiinpanot, jotka osanottajat saivat tureeltaan käyttöönsä. Kommentteja ja palautetta hankittiin ja myöhemmissä Puimala-sovelluksissa käytettiin myös Web 2.0 sovelluksia.

Puimaloiden sarja: Tiltu-teemaa käsiteltiin puimaloiden sarjana, jolloin voitiin rakentaa edellisten puimaloiden päälle kumultatiivista ja saturoituvaa oppimista.

Näihin “ominaisuuksiin” sisältyy käsityksemme mukaan monipuolista tuottavuuspotentiaalia (kuvio 1).

Kuvio 1: Puimalan "elementit ja tuottavuuspotentiaali

<b>Puimalan "elementti"</b>	<b>Tuottavuuspotentiaali</b>
Etukäteistarinat: Voidaan kertoa "omalla äänellä" kokonaisvaltaisesti miten itse on toiminut ja kokenut	Parantaa eri toimijoiden ja perspektiivien ymmärtämistä ja ekologista validiteettia
Etukäteismateriaali	Tehostaa oppimista ja antaa tilaa varsinaiselle vuoropuhelulle
Moniäänisyys ja monitoimijaisuus: osanottajat edustavat eri näkökulmia asiaan (horisontaalisesti ja vertikaalisesti)	Rikastaa, tehostaa ja nopeuttaa vaikutelmien saamista, oppimista ja luo kytkeytymiä
Erilaiset ja eriaikaiset kokemukset: Tiltu-veteraaneja ja uusia aloittajia	Rikastaa kokemusperspektiiviä ja oppimista, auttaa välttämään virheitä
Dialogisuus (puhumisen ja kuuntelemisen erottaminen, fasilisointi, fyysisen tilan käyttö...): Työpajan ajankäytössä dialogilla on valtaosa	Luo edellytyksiä yhteiskehittämiselle, artikuloinnille, luovuudelle ja kytkeytymiselle
Läsnäolo: kaikki osanottajat kokevat saman tapahtuman (tietysti omalla tavallaan), joten niin soveltajat, palvelutyöntekijät, johtajat, asiantuntijat, jne. Voivat omakohtaisesti "aistia" dialogisen työpajan dynamiikan	Uudet mahdollisuudet oivalletaan itse tilanteessa (osin myös intuitiivisesti) eikä erikseen ja jälkeinpäin "selitettynä"
Yhteiskehittely ja katalysointi: Puimala edustaa ikäänkuin "pienoiskoossa" sitä suomalaista kuntayhteisöä, joka horisontaalisesti ja vertikaalisesti on se voimavara, jolla tilaaja-tuottaja -toimitatavan soveltamisessa "suunnistetaan".	Johdon ja muiden toimijoiden samanaikainen läsnäolo, yhdessä asiakkaiden ja asiantuntijoiden kanssa nopeuttaa ja rikastaa oppimista, luo kytkeviä ja voi luoda uutta toimintakulttuuria
Jälkipuinti: Muistio keskustelusta ja jälkikeskustelu	Mahdollistaa reflektion jatkumisen ja oivallusten tehostumisen
Läsnä olevan ja virtuaalisen oppimisympäristön yhdistäminen	Työpajojen yhdistämisellä laajempaan reaaliaikaiseen verkostoon on huomattavaa tuottavuuspotentiaalia
Hyvien käytäntöjen kuvaustapojen rikastaminen: haastattelut, videot, multimedia	Vahvistaa edellytyksiä käytäntöjen ymmärtämiseen ja myös "ujojen olioiden" löytämiseen

## 7. Kohti hyvän käytännön uudenlaista ekologiaa – ja dialogista tuottavuutta

"Hyvä käytäntö" on tulkintamme mukaan siten kontekstuaalinen, ajassa liikkuva ja jatkuvasti asemiaan ja kytkeviä hakeva yksilöllinen ja kollektiivinen käytäntö, jossa asemia jatkuvasti neuvotellaan horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Hyvä käytäntö on "risteyskohta", jossa kohtaa asiakkaiden/kansalaisten, palvelujen tuottajien (ja heidän kumppaneidensa ja kilpailijoidensa) sekä johtamisen ja hallinnoinnin toimijat. Olemme nimittäneet tätä "360-asteen" hyväksi käytännöksi (Arnkil ym. emt.). Olemme olleet erityisen kiinnostuneita "risteyskohdassa" olevan toimijan (eli siis hyvän käytännön "kantajan") kyvystä toimia 360-asteen ulottuvuuksilla ja niiden kontaktien laadusta ja rikkaudesta, jolla "risteyksessä" oleva

toimija operoi. Juuri tätä olemme pyrkineet saamaan esiin Puimaloissa, joista edellä oli esimerkki ja sen lyhyt ”dekonstruktio”.

Nonaka ym. (2008)<sup>96</sup> puhuu tietämyksen *ekosysteemistä*, jolla hän tarkoittaa subjektin kontaktien rikkautta, eli sitä kontaktien ja oppimistilojen rikkautta, josta toiminta ammentaa ymmärrystään. Samaan asiaan viittaa myös Scharmer (2009)<sup>97</sup> puhuessaan toimijan *sosiaalisen kentän laadusta*, avoimuudesta uusille vaikutteille ja uuden kehkeytymiselle.

’Ekologisella’ näkökulmalla tarkoitamme siten asioiden kehittämistä niiden luonnollisessa kontekstissa ja yhteyksissään (jota tavoitellaan tarinoilla, moniäänisyydellä, 360-asteen ”läsnäololla”). Siinä on olennaista kehittämisen ja *oppimisen tilojen* rakentaminen yhdessä ja tasavertaisesti eri toimijoiden kesken. Tähän sisältyy ajatus vertaisuudesta eli oppimisen yllykkeet tai menetelmät ovat ensisijaisesti yhdessä rakentamisen prosessi ja tulos (co-configuration) eivätkä tule ulkoa tai ylhäältä, vaan ”niistä jotka ovat läsnä”.

Mitä tiheämpi ja kattavampi kehittämisen, oppimisen ja hyvien käytäntöjen ”yhteystaajuus” on sitä ’ekologisempaa’ kehittäminen ja oppiminen on. Tämä tarkoittaa että läsnä on oltava toimijat kaikilla ulottuvuuksilla, ideaalitapauksessa asiakkaat, palvelun etulinja, keski- ja ylempi johtaminen, kumppanit, päättäjät ja jopa kilpailijat eli asetelman on oltava kuhunkin kontekstiin riittävän kattava (360-periaate). ’Vertaisuus’ oppimisen ekologisessa tilassa merkitsee kaikille toimijoille mahdollisuutta käsitystensä ja toiminnan rikastumiseen. Oppimisen ja kehittämisen ’ekologiset tilat’ ovat toimivia ja tehokkaita mikäli ne tuovat osallistujille uusia toiminnan mahdollisuuksia eli *tarjoumia*. (Gibson 1986)<sup>98</sup>

Ekologisen lähestymistavan riittävä tiheys ja kattavuus auttavat tunnistamaan ja ottamaan huomioon kehittämisessä ja oppimisessa niiden sosiaalinen (ja psykologinen) kompleksisuus, jonka edessä rationaalinen suunnittelu- ja ratkaisutalous joutuu antautumaan. Kyse on kaikkiaan ”mustan laatikon” avaamisesta tai Pawsonin termein ”ujojen olioiden” ja Talebin termein ”mustien joutsenten” identifioimisesta ja päivän valoon saattamisesta.

Ekologisesta näkökulmasta hyvät käytännöt kattavat siten sosiaalisen (ja psykologisen) kompleksisuuden johtamisen, kansalais/asiakas-, pysyvien ja tilapäisten kumppanien suuntaan ja suhteessa aiempaan ja siitä oppimiseen, nykytilan oppimisen tilojen ja rakenteiden rikkauteen ja tulevan suhteen kykyyn neuvotella tulevasta ja kehkeytyvästä kehityksestä. Hyvien käytäntöjen ekologia merkitsee myös niiden ”kuvausekologian” selkeää rikastamista suhteessa nykyiseen (yksipuolisesti kirjalliseen).

---

<sup>96</sup> Nonaka, I., Toyama, R. ja Hirata, T. (2008) Managing Flow – A Process Theory of the Knowledge-Based Firm. New York: Palgrave Macmillan.

<sup>97</sup> Scharmer, C.O. (2009) Theory U – the Social Technology of Presensing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

<sup>98</sup> Gibson, J.J (1986). The ecological approach to visual perception. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Tarvitaan hyvien käytäntöjen kuvauksia kolmessa "olomuodossa" 1. rationaaliset suunnitelmat ja kuvaukset, jotka tarjoavat peruskäsitteet, organisoivat tekemistä ja suunnittelua, 2. oppimis-käsikirjoituksia, jotka kertovat siitä, miten asiat "oikeasti tehtiin" ja 3. osallistujien tarinoita ja kertomuksia kehittämisestä, jotka ovat helppoja omaksua ja resonoivat kuulijoiden arkikokemukseen.

Ollakseen tuottavaa, vertaisoppiminen on

- nähtävä kontekstina ja maisemana, jossa toimijat ovat toisilleen kehityksen katalysaattoreita, jossa toimijat lähtien omasta toimintakulttuuristaan ja elämismaailmastaan liikkuvat yhteisessä oppimistilassa neuvotellen ja uudelleen neuvotellen omasta positioistaan suhteessa toisiinsa,
- nähtävä prosessina, jossa oppimistilat ovat toimijoille uusia tarjoumia eli toiminnan mahdollisuuksia mahdollistaen uusien yhteyksien syntyminen, valinnanmahdollisuuksien laajenemisen, ymmärtämisen ja ehkä myös vallan laajentumisen ja
- käsitteellistettävä nyt ekologisesti rikkaampana ja sensitiivisempänä emergenttinä prosessina ja tilana, jossa arjen tekeminen ja viisaus ja "makroviisaus" kohtaavat ja rikastavat toisiaan.

## ***A new assessment tool for communication in knowledge-based work organisations***

**Elisa Juholin**

HAAGA-HELIA University of Applied Sciences



### **Introduction**

This paper presents the development of a new measure for workplace communication. The need for a new measure has grown in response to changes in work, working life and workplace communities. To mention some of them, factories have been replaced by knowledge-based or knowledge-intensive organisations that produce services or products that integrally involve knowledge, and knowledge and intellectual capital are the main assets of such organisations (Choo, 1998). Blue-collar workers have been replaced by knowledge workers, who represent the majority of the workforce in postmodern societies. (Pyöriä, 2003; Huotari *et al.*, 2005). Knowledge workers are emancipated from conventional organisational control, and control is instead based upon a kind of “pastoral power”. This requires self-awareness and self-understanding (Huhtala, 2004), and workers are understood to be devoted to their work and to obtain emotional satisfaction from success (Juholin, 2007). Symbolic-analytic work presupposes the ability to identify and solve different kinds of problems (Castells, 2000). Human characteristics such as language and the ability to think, learn and start anew have become the most important factors of production (Virtanen, 2006).

#### ***Rationale of the study***

Consequently, the premises that underlie communication practices must have changed as well but a contemporary theory concerning workplace communication is missing. Measuring has not been traditionally one of the PR's<sup>99</sup> major strengths (Grunig, 2008), and therefore, there is a need for conceptual, epistemological and methodological foundations in order to create appropriate measurement tools (Van Ruler *et al.*, 2008). The scope of PR evaluation could be widened to include formative evaluation as well as environmental monitoring (McCoy and Hargie, 2003).

Most of the measures and surveys (e.g. ICA audit, OCD and their numerous variations from the 1970s) still used today are based on a modernist approach and have their starting points in industrial work and industrial organisations. Their validity has been called into question, in particular, because of the changing conditions in working life. According to a Global Benchmark study (2004) of 1,000

---

<sup>99</sup> PR (public relations) is an umbrella term covering e.g. organisational or workplace communication.



PR professionals, three out of four respondents indicated that new methods are needed for determining the value of communication (Zerfass, 2008).

### *Concepts*

A variety of terms are currently used to describe communication in workplace communities. These include *internal relations* and *employee relations* (Grunig and Hunt, 1984), *employee communication or relations* (Argenti, 1998), *internal public relations* (Wright, 1995), *staff communication* (Stone, 1995), and *integrated internal communications* (Kalla, 2005), all of them leaning on the process school of communication. The term *workplace community communication* (työyhteisöviestintä) was formulated during this research project. It intends to replace the traditional term of internal communication, understood as separate from external communication.

## **Research design**

The project commenced in 2005 with a study to establish a common understanding about what is “the state of the art” concerning workplace communication. The project continued with a qualitative study in 2006 and the introduction of the *New Agenda Model of Communication*. The model further elaborated by means of focus group research, followed by a Delphi process in 2007. On the basis of the results, a pilot questionnaire was formulated and tested in organisations in 2008. Altogether 71 organisations and 856 people took part in the project in its different phases.

## **Qualitative research**

### *Research questions*

The study started with the question “*What is relevant in the evaluation of communication in present-day workplace communities?*”

The study was carried out by means of the three questions below:

- What is workplace communication as such, how do respondents define it?
- What is good communication like?
- How do respondents define good and poor communication practices?

### *Research strategy*

Three methodological choices were made. The first choice was a qualitative approach. Qualitative methods have the strength of being able to answer *what* as well as *why* questions, and provide the opportunity to reveal information that cannot be recognised and reviewed in studies structured on previous research (e.g. Alasuutari, 1994).

The second choice was case study research, which is relevant when the focus is on a contemporary phenomenon within a real-life context. (Yin, 1987.) The third choice concerned data collection methods. The empirical data was gathered by means of thematic interviews, where the interviewees represented the key informants. In analysing the data, two methods were utilised: firstly, thematisation of the data (Dey, 1993) and, secondly, its elaboration by using the laddering technique (Reynolds and Gutman, 1982).

## Results

### *Thematisation of the data*

The descriptions of good communication and good communication practices overlapped and were pooled together under the umbrella term of *ideal communication*. To sum up, ideal workplace communication has the following characteristics:

- 1 Contents and principles in sharing information**
  - Meaningful contents communicated in a receiver-driven way with proper qualification
- 2 Access to and flow of information**
  - Shared principles in information flow
  - Easy access to topical information and knowledge
  - Efficient information flow and right timing
  - Communication as everyone's duty
- 3 Management and leadership**
  - Clear communication responsibilities
  - Good communication skills of managers, leaders and superiors
- 4 Internal discussion and participation**
  - Appreciation for internal discussion with colleagues and management
  - Interactivity in dealing with big issues
  - Openness and transparency of decision making and development of the organisation
- 5 Collaboration and involvement**
  - Open and relaxed atmosphere
  - Sharing of knowledge and ideas
  - The will to help and receive help from others

### *Elaboration by the Laddering Technique*

The definitions of good and poor communication emerged through laddering process represented both positive and negative experiences. Two categories of communication were established, namely familiarising communication and estranging communication. The former increases cohesion in the work community and the latter works in the opposite direction, i.e. people become estranged from each other and do not trust each other.

Table 1. Ladders of familiarising and estranging communication.

	<b>Familiarising communication</b>	<b>Estranging communication</b>
↑	Values	Mutual trust
	Values	Polyphony, diversity
	Consequences	Understanding the “big picture” Involvement
	Consequences	Availability of relevant information & knowledge Opportunities to participate
	Attributes	Multiple communication forums and good communication skills
	Attributes	Communication is everyone's duty
	Attributes	Relaxed atmosphere
		<i>Distrust</i>
		<i>Monophony</i>
		<i>Uncertainty about what is going on and to be</i> <i>Disinvolvement</i>
		<i>Lacking relevant information &amp; knowledge</i> <i>No internal discussion</i>
		<i>Shortage of forums and poor communication skills</i>
		<i>Communication is an unconscious phenomenon</i>
		<i>Tense atmosphere</i>

Based on the laddering, the basic values of communication were identified as polyphony and diversity *versus* monophony as well as trust *versus* distrust. Communication is therefore about both human behaviour (e.g. attitudes and skills) and organisation-level solutions, for example concerning facilities and forums of discussion. An important finding was that familiarising communication implies that communication is the responsibility not only of superiors and managers, as it has been in traditional thinking, but shared among all members of an organisation.

### *The New Agenda Model of Communication*

The findings of the thematisation as well as the laddering technique led to the dimensions of communication in knowledge-based work communities. Bearing in mind the premise that a knowledge worker is an individual subject representing herself/himself in the environment and networks of the organisation, the logic proceeds as follows:

In order to

- discuss with and inform stakeholders as well as to influence the reputation of the organisation, a “big picture” of the organisation is necessary
- make sense of the “big picture”, one must have opportunities to discuss and share the big issues of an organisation
- work and manage reputation, one must be aware of the topical issues, have access to the relevant information and knowledge as well as be a party in their exchange
- be involved in the workplace community, members have to participate in its processes and forums of influence
- develop personally and the organisation as a whole, members must be able to work together, share knowledge and learn together
- dare to discuss and share knowledge, a spirit of trust is necessary
- be able to participate in the workplace community, common forums are needed.

The New Agenda Model of Communication in knowledge-based workplace communities has the following 6+1 dimensions:

- 1) Receiving and sharing topical information and promoting partnership for change
- 2) Sharing and discussing the big issues of the organisation and its operational environment
- 3) Creation of a common spirit and co-operation
- 4) Participation and influence in the workplace community
- 5) Doing and learning together, sharing the knowledge
- 6) Managing and reflecting upon reputation

All of this is done by identification and utilising multiple communication 7) forums. In summary, the major point of departure from the former models is that communication is now understood as a reciprocal, dialogical and egalitarian way of acting in which passive objects are replaced by self-driven and active subjects.

#### *Focus group research*

Four focus group discussions (N=25) provided an opportunity to discuss the major findings. The focus group is a small (6–10 persons) collection of individuals brought together for a one or two hour discussion of some issue, idea, product or program (Morgan, 1997), and participants are chosen for their special expertise, experience or interest, and they agree to volunteer. (Gray *et al.*, 2007; Grunig, 2008).

The focus group research called into question neither the key findings of the study nor the New Agenda Model itself, but provided a suggestion that the paradigm shift is not an absolute state but an ongoing process that varies among organisations. Another important finding concerned the relationship between communication and the productivity of the organisation as a whole, thereby touching upon the “eternal” question of how to measure communication ROI.

#### *Delphi process*

The Delphi method (Linstone and Turoff, 1975) is a means to examine a new phenomenon that is hard to evaluate via exact methods of analysis. The three essential characteristics of the method are anonymity, iteration of arguments and feedback, in which specialists, invited by the researcher, state their arguments on a given topic.

Three Delphi rounds (N=20) were carried out in order to form the version 0.1 of the measure. Finally, the number of statements came to 273. Instead of the six (plus one) dimensions of the New Agenda Model, it covered seven dimensions, which were later partly revised.

The framework of The New Agenda Model remained basically the same, although some new dimensions did emerge and some old dimensions were adjusted or received new contents. These involved communication by superiors, communication by the management group and communication by specialists. The completions refer to the *agents* of communication, while the New Agenda Model emphasised the issues or tasks of communication. Remarkably, reputation did not emerge as its own dimension but is incorporated in the dimension of organisational members' own communication.

## **Quantitative research**

The aim of the quantitative study was to test questionnaire and to confirm its validity in five organisations by means of an online survey. The number of invited persons in five organisations was 2,070. Although survey was lengthy, the average reply rate was satisfactory at 27.2 percent.

The number of statements for the test version was reduced into 187 by deleting overlapping statements. Background variables such as gender, age, unit and organisational role were added. The answer scale was: 5=I fully agree, 4=I partly agree, 3=It varies, 2=I partly disagree 1=I fully disagree, 0=I can't say.

Because the hypothetical questionnaire was the New Agenda Model and the adjustments made to it through focus group and Delphi studies, 6–9 factors were expected to emerge. The factor analysis consisted of several phases starting with the estimation of the parameters and ending with the appropriate reduction of the data. Several variations were completed in order to identify the strongest items and discover their mutual relationships.

As mentioned, in the first round of analysis, 187 items were present. 21 of these seemed still to be overlapping, which were left out in this phase. The iterations were continued with 166 items, and ensuing iterations reduced the number to 129. In addition, the number of potential variables was too high, and a reduction was needed. The practical target was to identify 50–70 items that were the strongest and to prepare a questionnaire that could be completed in 10–15 minutes.

Finally, 48 items were selected to represent the most relevant variables of the measure. Varimax rotation was applied to ensure identification of items with either high or low loadings on a factor. Finally, the dimensions were divided into six factors according to the highest loadings. The cumulative variance of six factors was 44.5%.

### *Dimensions of the measure*

The six factors that emerged were 1) Strategic communication, 2) Cooperation with immediate superior, 3) Personal participation and responsibilities, 4) Workplace spirit and cooperation, 5) Importance of knowing and 6) Vocational communication. Table 2 crystallises the essentials of present-day workplace communication.

Table 2. Contribution of the four phases of the study.

<b>Dimensions of the New Agenda Model via qualitative study</b> <sup>100</sup>	<b>Justified dimensions via focus group study and Delphi process</b> <sup>101</sup>	<b>Justified dimensions via quantitative study</b> <sup>102</sup>
1) Sharing and communication of big issues	6) What is dealing with big issues like?	1) Strategic communication
2) Availability and sharing of topical information	5) What is availability and sharing of topical information like?	1) Strategic communication 3) Personal participation and responsibility 6) Vocational communication
3) Participation and influence in the workplace community	6) What is dealing with big issues like?	3) Personal participation and responsibility
4) Doing and learning together, sharing of knowledge	7) What is common learning and sharing knowledge like?	3) Personal participation and responsibilities
5) Building workplace spirit	1) How do you feel at your workplace? 2) What is your workplace environment like?	4) Workplace spirit
6) Managing and reflecting upon reputation		3) Personal participation and responsibilities
	3) What is your superior like? 4) What is your superior relationship like?	2) Cooperation with the immediate superior
	8) What is your own communication like?	6) Vocational communication
	9) What is management group's communication like?	1) Strategic communication
		5) Importance of knowing
7) Forums		

<sup>100</sup> The numbers in the column refer to the dimensions of the New Agenda Model

<sup>101</sup> The numbers in the column refer to the topics that emerged in the focus group research and Delphi study and that formed the structure of the questionnaire for pilot organisations. Contents on the same row totally or partly correspond with each other.

<sup>102</sup> The numbers in the column refer to the final dimensions of the elaborated measure/questionnaire.

Vehkalahti (2008) has suggested a measurement framework that “aligns the research question, the dimensions of the phenomenon, its variables, measurement errors, scales and statistical methods.” By applying this construction, research results are easier to demonstrate. Following the idea of the measurement framework, the results of the entire research process can be reduced in the following way (Figure 1). It also elucidates the essential contribution of the process. The logic is the same: from left to right, from qualitative to quantitative research.

In the figure, the measurement model represents the theoretical variables, which in the present study were the dimensions of the New Agenda Model. The next themes represent the questions which were elaborated through the focus groups and the Delphi process. The scales are the results of the factor analyses, which provided the opportunity to classify and organise the statements into an understandable form in terms of the research task.

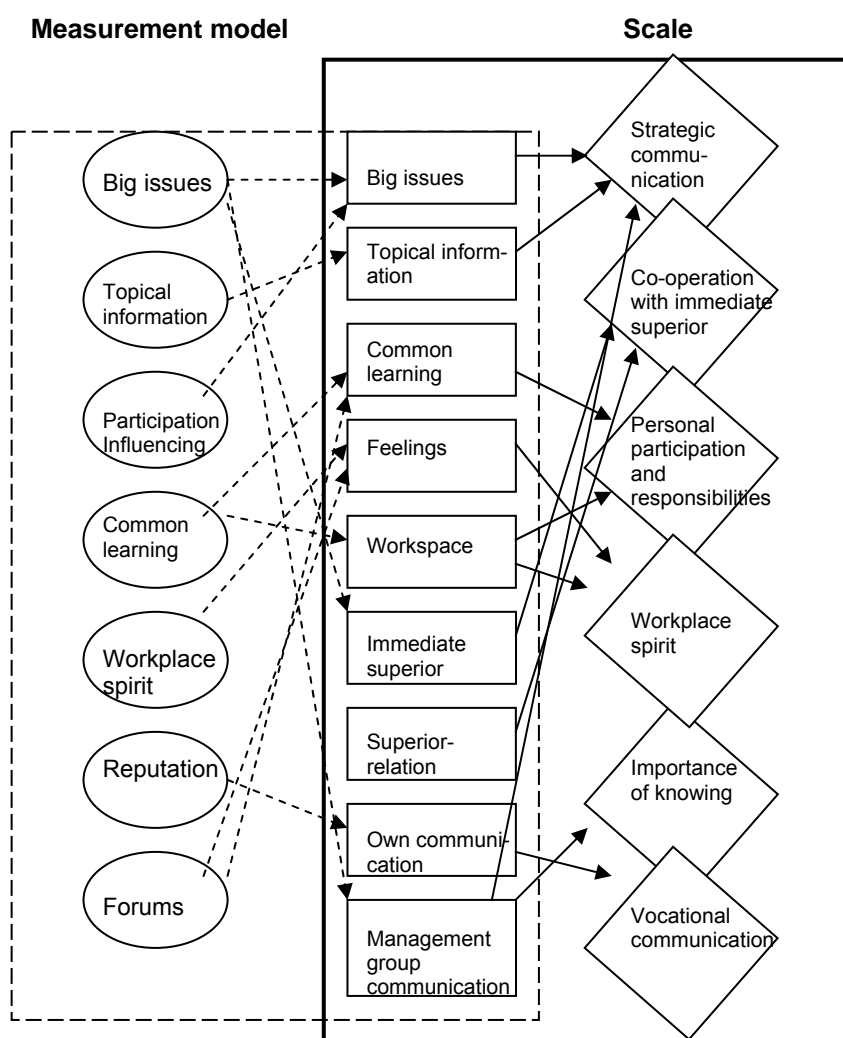


Figure 1. The research process and the dimensions of the present study (applying Vehkalahti, 2008).

## Conclusions

As a result of the study, a new model of workplace communication was formulated, and a new measure to assess and develop workplace communication was developed. Both speak for a paradigm shift from a rationalist to a dialogical one. The rationalist paradigm posits that the communication system (like a machine) has been created and arranged in order to support management, with emphasis on control, order and balance. In practice, the rationalist paradigm is seen as one-way, top-down, monological communication. Responsible dialogue, on the other hand, underlines everyone's responsibility, whether s/he represents executive management, middle management, a superior, expert or colleague for others. The emphasis is on human beings, not on a system.

The theoretical model described in this paper leans on organisational behaviour and structures. It therefore calls for a comprehensive insight that integrates with leadership, management and HRM, as well as their contribution to the well-being and success of the organisation. The measure intends to provide relevant information about how communication works and how it supports the business or other activities.

An important limitation of the present study is that it was focused on a Finnish cultural and linguistic context, which might be substantially different from many other cultures. Therefore, both the model and the measure need further research in cross-cultural work organisations.



## References

- Alasuutari, P. (1994), *Laadullinen tutkimus (Qualitative Research)*, Vastapaino, Tampere.
- Argenti, P. A. (1998), *Corporate Communication*, Irwin, McGraw-Hill Massachusetts, Boston.
- Castells, M. (2000), *The rise of the network society*, Blackwell, Oxford.
- Choo, C. W. (1998), *The Knowing Organization. How Organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*, Oxford University Press, New York.
- Dey, I. (1993), *Qualitative Data Analysis. A User-Friendly Guide for Social Scientists*, Routledge, London.
- Gray, P.S., Williamson, J.B., Karp, D.A. and Dalphin, J.R. (2007), *The Research Imagination. An Introduction to Qualitative and Quantitative Methods*, Cambridge University Press, New York.
- Grunig, J. (2008), "Conceptualizing Quantitative Research in Public Relations", Van Ruler, B., Tkalak Verčič, A. and Verčič, D. (Ed.), *Public Relations Metrics. Research and Evaluation*, Routledge, New York, pp. 88–119.
- Grunig, J. and Hunt, T. (1984), *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Gutman, J. (1982), "A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Process", *Journal of Marketing*, Vol. 46 (Spring 1982), pp. 60–72.
- Hair Jr, J., Anderson, R., Tatham R. and Black, W. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, London.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. and Valkonen, T. (2005), *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä (From communication to knowledge. Creation of knowledge in work communities)*, WSOY, Helsinki.
- Huhtala, H. (2004), *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*, The Finnish Society of Science and Letters, Helsinki.
- Juholin, E. (2007), *Työyhteisöviestinnän uusi agenda (The New Agenda Model of Workplace Community Communication)*. Haaga-Helia University of Applied Sciences, Helsinki.

Juholin, E. (2009), *Innovative Survey for Knowledge-based Workplace Communities*, Haaga-Helia University of Applied Sciences, Helsinki.

Kalla, H. (2005), "Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 No. 4, pp. 302–314.

Linstone H. and Turoff M. (Ed.) (1975), *The Delphi Method, Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.

McCoy, M. (2006), *Public relations evaluation*, University of Ulster, Belfast.

Morgan, D. (1997), *Focus Groups as Qualitative Research*, CA: Sage, Newbury Park.

Pyöriä, P. (2003), "Eriarvoinen tietoyhteiskunta" (Unequal knowledge society), Melin, H. and Nikula, J. (Ed.) *Yhteiskunnallinen muutos (Societal change)*, Vastapaino, Tampere, pp. 193–205.

Reynolds, T. and Gutman, J. (1988), "Laddering theory, Methods, Analysis, and Interpretation", *Journal of Advertising Research*, Febr./March 1988.

Stone, N. (1995), *The Management and Practice of Public Relations*, Macmillan Press, London.

Van Ruler, B., Tkalac Vercic, A. & Vercic, D. (Ed.) (2008), *Public Relations Metrics. Research and Evaluation*, Routledge, New York.

Vehkalahti, K. (2008), *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät (Measures and methods of survey research)*, Tammi, Helsinki.

Virtanen, A. (2006), *Biopoliittisen talouden kritiikki (Critic of bio-political economy)*, Helsinki School of Economics, Helsinki.

Wright, D. (1995), "The role of public relations executives in the future of employee communications", *Public Relations Review*, 21 (3), pp. 181–198.

Yin, R. K. (1987), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Zerfass, A. (2008), "The Corporate Communications Scorecard: A Framework for Managing and Evaluating Communication Strategies", Van Ruler, B., Tkalak Verčič, A. and Verčič, D. (Ed.), *Public Relations Metrics. Research and Evaluation*, Routledge, New York, pp. 139–154.

## *Human Capital Performance Calculation for Management*

**Marko Kesti<sup>1</sup> & Jari Stenvall<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> University of Lapland

<sup>2</sup> University of Tampere

---

### **Human Capital Performance Calculation for Management**

Human capital productivity has been calculated with ratios like revenue, sales margin, staff expenses, transfer, absence, revenue/person e.g. One of the best human productivity indicators is HCROI (Human Capital Return On Investment), which is sales margin divided by staff costs. Following these metrics is essential but managers should understand better how these scorecards affect to business. Jack Welch (2005) pointed out that human capital metrics should be as important for management decision making as financial data. Several studies indicate that investments in human capital are extremely profitable. Organization continuous development speeds up organization learning contributing better business performance.

Tacit signal based organization development research has raised a need and possibility to estimate human capital risks and business possibilities in advance (Kesti et al. 2009). This scenario-calculation includes human-related ratios like absence and transfer but also organization competences as intangible assets. This research study will present human capital scenario-calculation tool (HCROI scenario) where mathematical link is created between HR-measures and business scorecards. Tool helps planning human capital development investments and avoiding human related risks. This way management gets more strategic view to organization human capital development.

In human productivity perspective, this scenario-tool is significant innovation. It links social capital and innovativeness to the business scorecards. Furthermore, the tool includes organization competences which can be measured and improved by effective tacit signal based development process.

**Keywords:** competence management, HCROI, productivity, human capital, performance development, tacit signal

## HCROI scenario tool

### Scenario calculation background

HCROI scenario is based on Kesti's doctoral thesis research and Mcompetence's studies in several organizations. It links organization HR-metrics, competences and improvement actions to business scorecards. Organization competences can be measured and improved by tacit signal based development process. Naturally more research is needed to improve scenario-calculations. However, it seems that calculation tool reliability is adequate for scenario planning.

HCROI scenario-tool has three meta-principles:

- Revenue comes from staff activities
- Staff cause direct costs
- Staff activities cause indirect costs

These meta-principles meet cause-effect requirements that are described at Cascio & Boudreau (2008). Calculation utilizes a number of simultaneously affecting sub-hypothesis which reliability is checked by realized scorecards. If competences are not measured it is possible to estimate them roughly by using three years realized business and HR scorecards.

HCROI scenario-calculation includes following main sub-hypothesis:

- Effective organization development will reduce employee absence and transfer, increase competences, and bring quality cost savings (reduce quality costs).
- Transfer will increase work orientation time which decrease effective working time.
- Absence will decrease effective working time.
- Competence improvement will increase effective working time.
- Competence are improved by systematic own development and training.
- Reducing number of employees will decrease competences (level rise).
- Increasing number of employees will decrease competences (level rise).
- Increasing effective working time will increase revenue.
- Business branch depression will decrease capacity utilization.

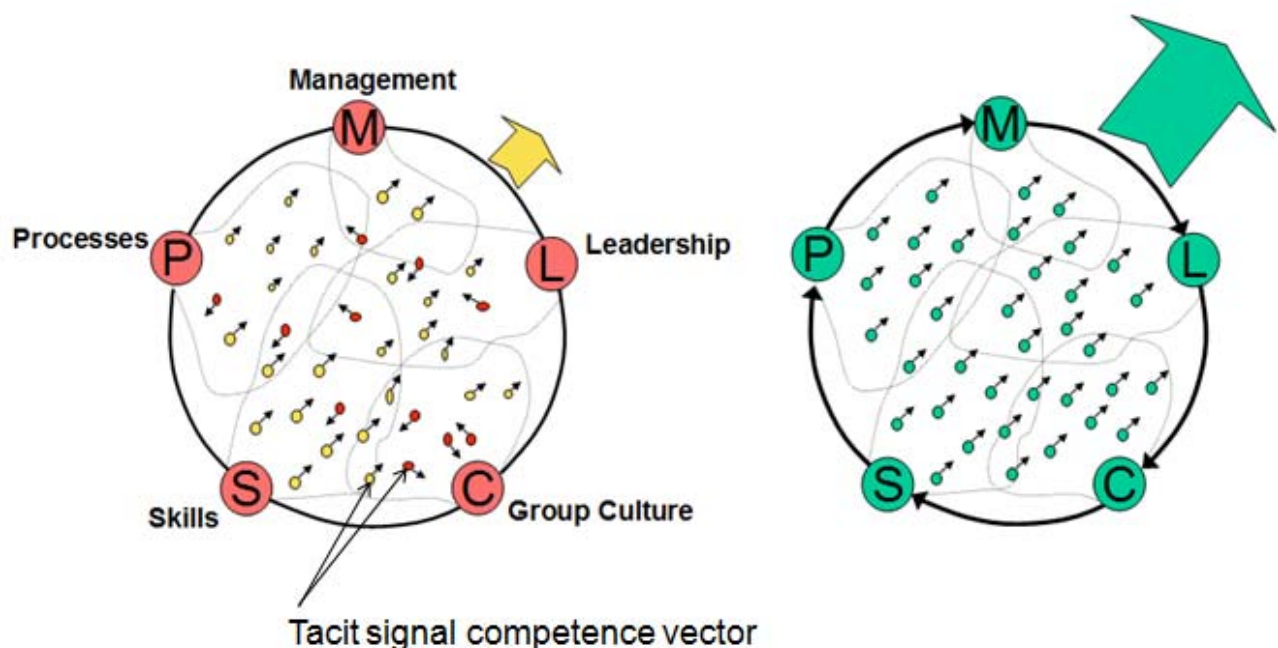
Employee productivity and HR-scorecards (absence, transfer e.g.) should be monitored in several year perspectives. Three to five years time schedule will bring up critical factors which yearly monitoring will not show. For example, a small increase in absence and transfer may in four years time totally prevent organization productivity improvement.

Research launched by the Finnish Ministry of Trade and Industry indicates that known quality costs are approximately 6% from revenue and the main causes for quality costs are human error and waste labor (Andersson et al., 2004). By continuous organization improvement the quality costs can be reduced significantly.

Besides quality costs, the reduced absence and transfer will bring cost savings. Studies indicate that highly competent working society will orientate new workers faster and in this way support profitable growth (Kesti et al. 2009).

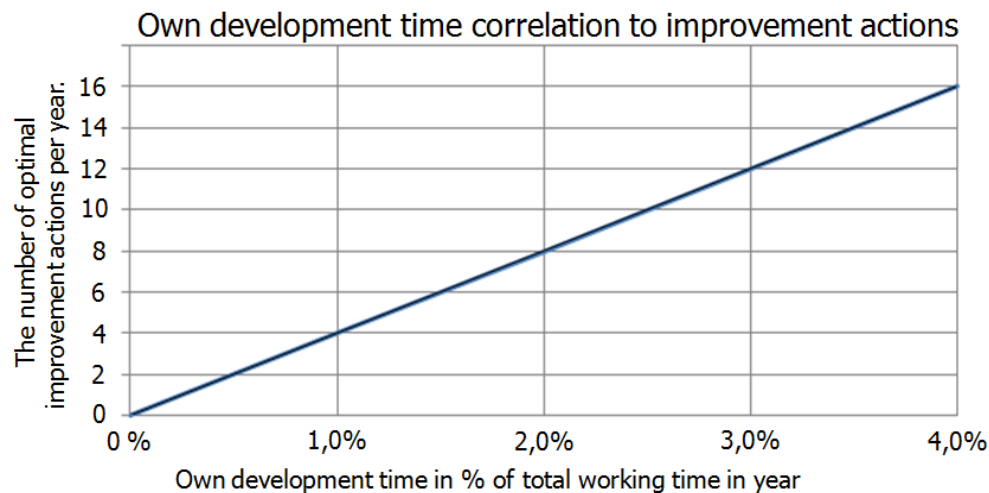
## Competencies and effective development

Organization intangible performance drivers can be identified as competences which are management, leadership, operating culture, skills and processes (Kesti & Syväjärvi, 2009). Leadership and culture competences include attributes that are essential for group emotional intelligence (see Goleman 2002). These work quality and engagement improving competences seem to be quite similar for different types of organizations (Kesti 2005, 2007; Bakker & Demerouti, 2007; Hackman & Oldham, 1980). Competences can be measured from each organization group using the tacit signal method (Kesti et al. 2008). Measured competences are linked to business scorecards. Therefore, competences fit well for Balanced Scorecard measures for learning and growth perspective (Kaplan & Norton, 1996).



Effective development process requires that measurement results are gone through with each working society. After management review each group goes through their own tacit signals. Groups recognize corrective actions and agree on the most important. This group meeting forms an effective foundation for knowledge creation corresponding the Nonaka and Nobory (1998) theory of 'Ba'. Tacit signals development process leads to improvement ideas and optimal development actions. Contingency theory implies that there is no absolute best solution or design but rather a multitude of possibilities where we can choose the most valuable choice that is contingent on the situation being analyzed. (Hunt 1992). Development is supported with follow-up meetings, leadership forums and guidance. When all

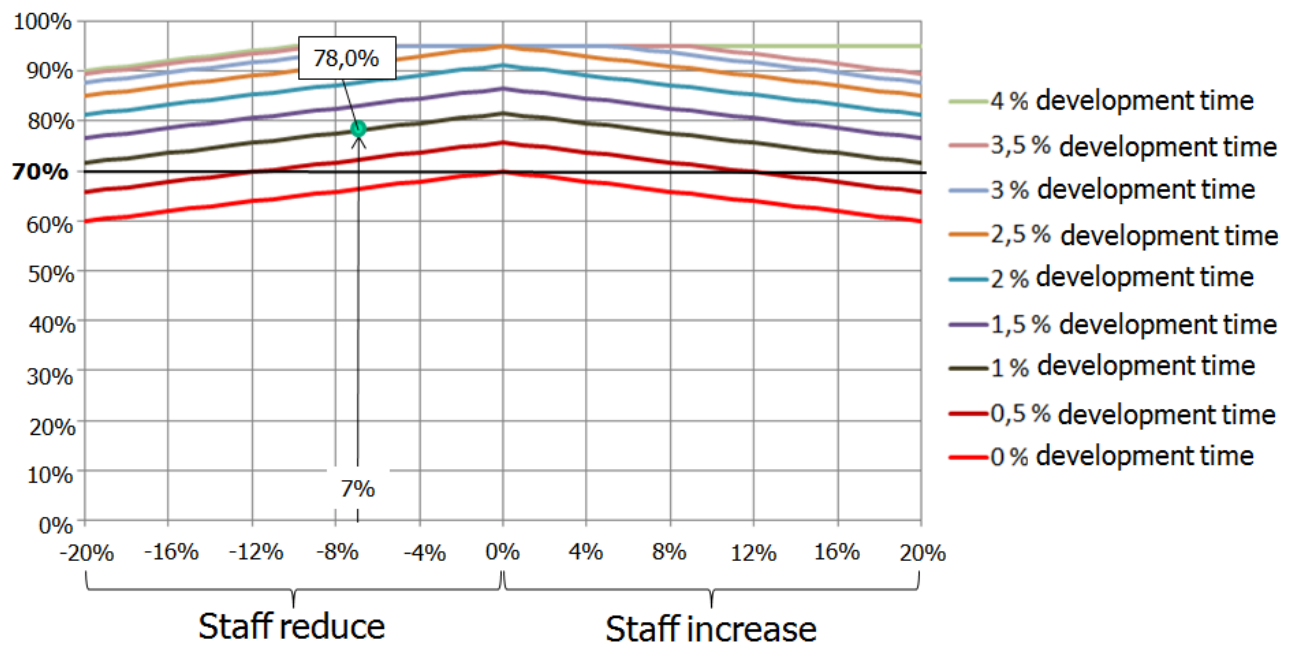
development time is summed up, the estimated consumption is 1% of total working time. This means that succeeding to implement 4 optimal improvement actions throughout the organization requires an investment of 2.5 days or 18.5 hours in systematic development.



At scenario calculation the development time consumption has to correlate with the number of optimal improvement actions. Tacit signal development process is one action itself corresponding to 0.25% time consumption. If group use 4% (10 days) to development but achieves only 4 improvements in practice, the effective own development is 1% at scenario calculation. Actual improvements should be agreed collectively in the group with leaders support. Development can include improvements at different areas of importance like working practices, co-operation, communication, skills and tools depending on the groups needs.

Empirically grounded studies indicate that changes at group size tend to reduce competencies (Kesti & Syväjärvi, 2009). At scenario calculation the group size increase and decrease will reduce competences. Group changes need some rearrangement in work practices and reorganizing which cause development needs. In learning organization this creative tension gives possibilities for learning and development (Senge 2006). Each working community reflects competencies towards the existing needs and challenges.

The next figure illustrates how competence development goes from 70% level. If, for example, group size decreases 7% then investing 1% (2.5 days) in one's own development will increase the competence to 78% (8% increase).



## Introduction of HCROI , HCROI(2) and OSVA

The human capital productivity ratio HCROI (Human Capital Return On Investment) reveals how staff investment creates sales margin (Fitz-Enz 2000).

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Revenue} - (\text{Materials and supplies} + \text{Outsourcing costs})}{\text{Staff costs}}$$

Sales margin is revenue reduced by organization variable costs (materials, supplies and outsourcing costs). Sales margin includes part of the quality costs (material waste e.g.).

In the HCROI equation, the staff costs are a denominator, so staff increase will drop the ratio until investment starts to pay back, which should happen soon after new persons are fully trained and oriented to the organization. We have created additional HCROI which includes the effect of staff increase investment.

$$\text{HCROI}(2) = \frac{\text{Revenue} - \text{Variable costs}}{\text{Staff costs}} * (1 + \text{Staff increase}\%)$$

It should also be noticed that HCROI varies quite a lot between different business branches.

Outsourcing has become popular way to reduce costs. Sometimes it has been argued whether outsourcing has been valuable or not. We have created ratio for

evaluating outsourcing return on investment. This ratio is called OSVA (OutSourcing Value Added) and it follows the same principle as HCROI and is calculated with following equation:

$$\text{OSVA} = \frac{\text{Revenue} - (\text{Materials and supplies} + \text{Staff costs})}{\text{Outsourcing costs}}$$

## Initial data for human capital scenario calculation

Initial data to the scenario comes from last annual account figures added with business prospect and certain human related estimations like new worker orientation time. For example, if orientation time is decreased from 12 months to 10 months, it should be justified. Initial data specifies the possibilities to improve performance and reduce the costs. Therefore, scenario calculation changes poor business and HR scorecards to great possibilities. For example, if competences are low, there are possibilities to improve the performance.

In the tool the red marked data is for realized data and after that the scenario-data is either calculated automatically or can be input manually. The scenario includes following initial data:

**Organization size** is average full time equivalent (FTE) personnel per year. It includes all wageworkers. Part time workers are included calculated by working time divided by total working hours (1850 h). For example, if part time worker has done 140 h, her full time equivalent is  $140/1850 = 0,076$  FTE worker.

**Revenue** is from one year period.

**Sales margin** is revenue reduced by organization variable costs. Therefore sales margin includes part of the quality costs (material waste e.g.).

**Employee costs** include pays and benefits with additional labor costs.

**Quality costs** can be estimated for example using PAF quality cost division. Default value for quality costs are 6 % from revenue. Chosen value estimates organization cost savings potential.

**Orientation time** means average period for new employee to become experienced. This means that after orientation time the new worker can achieve same effectiveness in work as experienced staff. Orientation time depends on business area competence requirements. Scenario calculation maximum orientation time is two years (24 months).

**Labor cost increase** are normally in accordance with general consumer prize costs.

**Business area market change** can be estimated for example by business statistics. When business area change is positive the organization can fully benefit the effective working time increase (capacity). When business market is in depression the organization effective capacity convert to revenue is downsized by the negative change.

**Additional labor costs** are taken from human resource account. Additional labor costs are needed for calculating average employee salary per hour. Salary is used when absence and employee transfer cost savings are estimated. Default value 21.5% is taken from general statistic (StatFin 2007).



**Increase of personnel** has great affect to the business scorecards for it increases the orientation time and decreases competences.

**Average employee absence** is calculated in percentage from total working time. Both short and long absence is included. For example if there has been 970 days absence in 100 persons organization, percentage is calculated following way:  $(970 \cdot 7,5) / (100 \cdot 1850) \cdot 100 = 3,93\%$ .

**Employee transfer** means that for every person leaving there is taken one new employee so that FTE does not change.

#### Continuous improvement and training

Continuous performance development means organization own development which leads to improvement actions. In scenario planning the development has to be done effectively. This means that each 1% time used at development there should be average 4 improvement actions implemented in each working community (organization group).

Training increases skills and other competences are improved by continuous development. Personnel training are given in percentage of the total working time (1850 h per year). For example if each employee has average 40 hours training per year the percentage is  $40/1850 \cdot 100 = 2.2\%$ . Training affect to skills competence same way as continuous performance development affects to other competences.

#### Competences (management, leadership, culture, skills and process)

Continuous development improves organization intangible drivers of performance. Competences can be measured using tacit signal method and they affect to work time distribution and costs. Default competences 76.5% comes from measured average competences from approximately 150 working groups from 20 different organizations covering around 2000 employees. To get more accurately scenario the competences should be measured ones a year.

**Outsourcing** is outside service costs in general. Value is used at calculating OSVA index. Outsourcing costs are part of variable costs.

**Revenue change** per year is essential data for scenario-calculation. This change is calculated automatically based on the effective working time capacity correlation to revenue.

	1. year				
Organization size (FTE)	1000	pcs			
Revenue (€)	236 218 000	€			
Sales Margin	94 487 200	€			
Employee costs	35 660 000	€			
Estimated quality costs from revenue	6,0 %				
		2. year	3. year	4. year	5. year
New worker average orientation time to be competent	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Labour cost increase per year	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Business area market change per year	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Additional labour costs from total costs	21,5 %	21,5 %	21,5 %	21,5 %	21,5 %
Increase of personnel-%	4,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %
Average personnel absence (%)	6,50 %	6,3 %	6,0 %	5,5 %	5,0 %
Personnel annual transfer (%)	5,00 %	5,2 %	5,2 %	4,9 %	4,5 %
Personnel training	0,3 %	0,5 %	0,8 %	1,0 %	1,0 %
Continuous performance development	0,3 %	0,5 %	0,8 %	1,0 %	1,0 %
Management competence	76,5 %	75,1 %	76,6 %	79,6 %	81,6 %
Leadership competence	76,5 %	75,1 %	76,6 %	79,6 %	81,6 %
Operating culture competence	76,5 %	75,1 %	76,6 %	79,6 %	81,6 %
Skills	76,5 %	75,1 %	76,6 %	79,6 %	81,6 %
Process competence	76,5 %	75,1 %	76,6 %	79,6 %	81,6 %
Outsourcing	19 346 254	19 470 968	20 753 224	22 684 927	24 685 120
Revenue change %		0,6 %	6,6 %	9,3 %	8,8 %
Summary of initial data	1. year	2. year	3. year	4. year	5. year
Personnel (FTE)	1000	1050	1103	1158	1216
Personnel transfer (pcs)	38,4	50,0	52,5	55,1	57,9
Number of new employees (pcs)	88,4	104,2	109,5	111,9	112,6
Number of terminated employment (pcs)	50,0	54,2	57,0	56,8	54,7
Absence days per employee (days)	16,0	15,6	14,8	13,6	12,2
Training time per employee (days)	0,7	1,2	2,0	2,5	2,5
Performance improvement per employee (days)	0,7	1,2	2,0	2,5	2,5
Revenue	236 218 000	237 740 760	253 397 116	276 983 231	301 405 620
Staff costs	35 660 000	40 548 724	43 732 628	47 100 363	50 708 974
Sales Margin	94 487 200	95 491 792	102 050 809	111 974 079	122 091 956
HCROI	2,65	2,35	2,33	2,38	2,41



mcompetence  
www.mcompetence.fi

© Marko Kesti  
marko.kesti(at)mcompetence.com



## Cost savings achieved by continuous development

Organization continuous development brings savings which come from reduced absence, transfer and quality costs.

Some Finnish studies indicate that organization affects at least one third of employee absence (Huovila, 2003). At workforce absence the maximum reduce is 20% which is possible by 2% effective own development working time. This means at least eight improvement actions per each working community per year. This development must be collective and solution based. Minimum calculated absence is 3% for it is not intention that employees are working sick. The absence cost savings calculation principle is so that absent effective working time has to be done by overtime work. Reduced absence decrease next year staff costs.

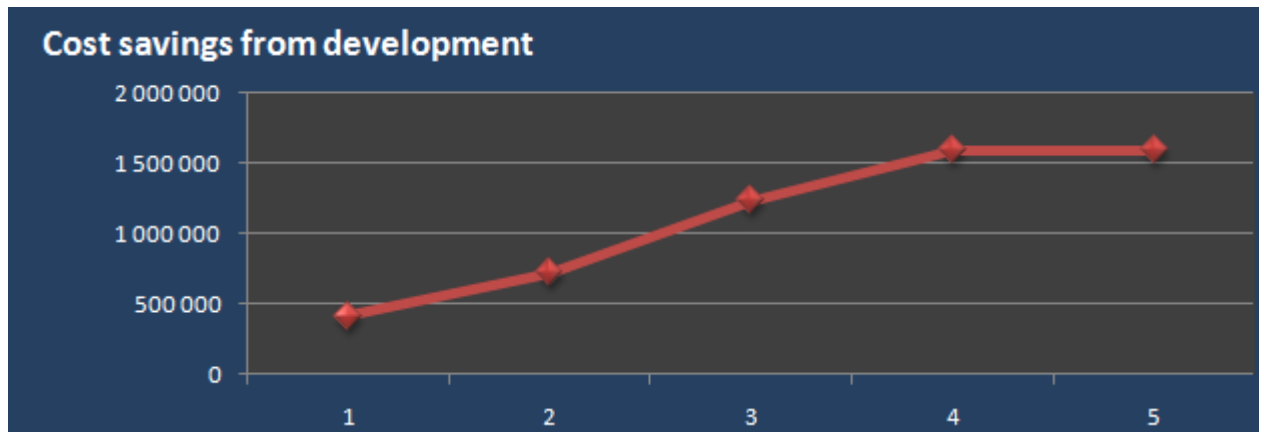
Employee transfer depends on workforce commitment and many other things. Transfer renews organization but causes additional costs, capacity decrease and also tends to reduce organization competences. Continuous development is estimated to reduce transfer. Maximum reduce is 25% which is possible by at least

2% effective development per year in each working community. In employee transfer the 3% level is desired for maintaining organization renewing. Each transferred person costs half a year average salary cost (Fiz-Enz, 2000). Transfer cost savings increase sales margin by reducing variable costs.

Quality costs can be decreased by effective continuous improvement and employee training. Continuous own development affects 80% and training 20% to the quality cost. One percent working time investment in training and own development will reduce quality costs for 10%. This means that 2.5 days training per employee and four improvement actions per working community is needed for 10% quality cost savings. Maximum savings is 20% per year which requires 2% training and development time. Quality costs decrease will increase the sales margin.

Cost savings are divided to five competences so that management, leadership and culture will each affect one third of absence and transfer cost savings. Quality cost saving are divided even to all five competences. These cost savings calculation and distribution is of course rough and for visualizing how the saving outcome. In our own empirically grounded studies the leadership and culture competences seemed to have correlation to the business scorecards (Kesti et al. 2008).

	1. year	2. year	3. year	4. year	5. year
Organization size	1000	1050	1103	1158	1216
Average absence	6,5 %	6,3 %	6,0 %	5,5 %	5,0 %
Employee transfer	5,0 %	5,2 %	5,2 %	4,9 %	4,5 %
Development affect in reducing quality costs	3,0 %	5,0 %	8,0 %	10,0 %	10,0 %
Revenue	236 218 000	2,38E+08	2,53E+08	2,77E+08	3,01E+08
<b>Estimated cost saving from continuous performance development</b>					
<b>Competence development</b>	<b>1. year</b>	<b>2. year</b>	<b>3. year</b>	<b>4. year</b>	<b>5. year</b>
Management	81 432	149 400	261 432	340 742	340 435
Leadership	81 432	149 400	261 432	340 742	340 435
Operating culture	81 432	149 400	261 432	340 742	340 435
Skills	85 038	138 393	225 387	287 498	288 055
Processes	85 038	138 393	225 387	287 498	288 055
Estimated benefit per year	<b>414 374</b>	<b>724 984</b>	<b>1 235 070</b>	<b>1 597 222</b>	<b>1 597 416</b>
Kumulative benefit	414 374	1 139 359	2 374 429	3 971 651	5 569 067
Outsourcing costs	19 346 254	19 470 968	20 753 224	22 684 927	24 685 120
Own development work cost	88 049	158 709	274 630	371 266	401 524
Personnel costs	35 660 000	40 548 724	43 732 628	47 100 363	50 708 974
Sales Margin	94 487 200	95 491 792	102 050 809	111 974 079	122 091 956
HCROI	2,650	2,355	2,334	2,377	2,408
OSVA	4,041	3,823	3,812	3,862	3,894

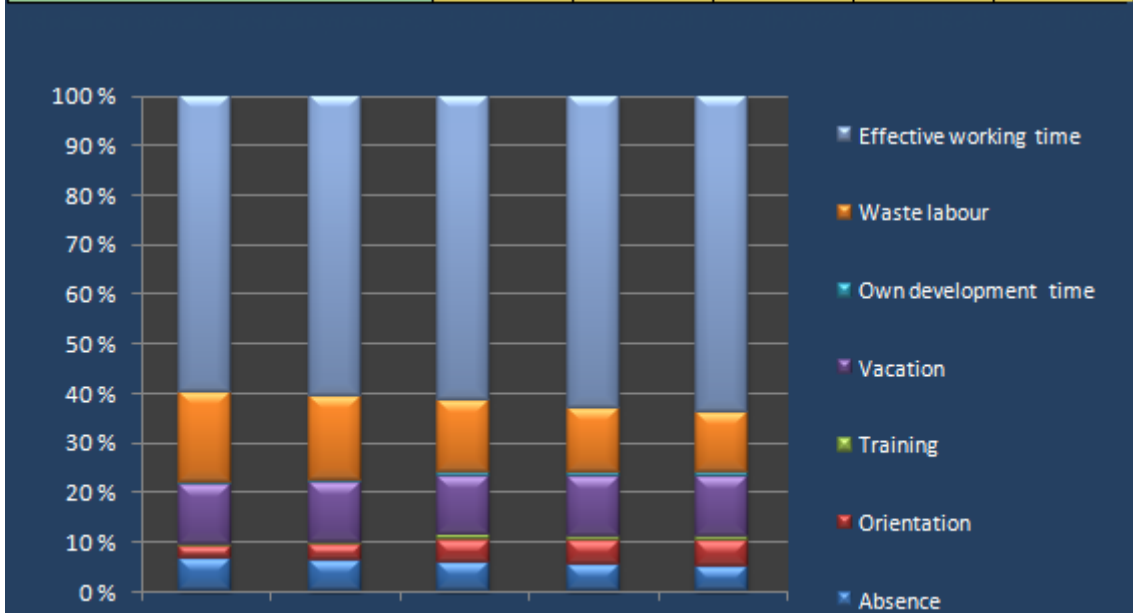


In this cost saving calculation the revenue growth has an important meaning since it increases especially the quality cost volume despite the percentual potential reduces.

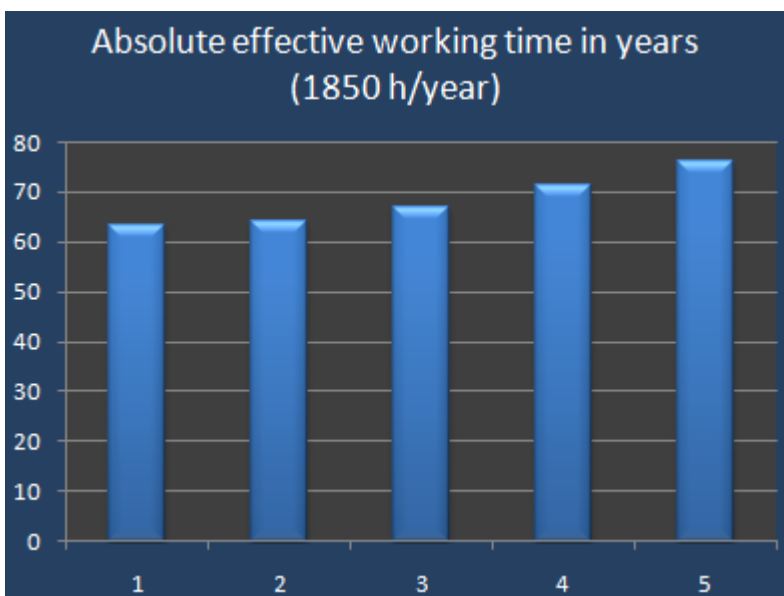
### Working time distribution

Scenario-calculation estimates employee average working time distribution. Effective working time means time used for creating value to the organization. This includes necessary breaks which are part of normal effective working. First the time spend to absence, orientation, training, vacation and own development is summed. Then this sum is multiplied by average competence percentage which set the effective working time and the rest is waste labor.

	1. year	2. year	3. year	4. year	5. year
Organization size (FTE)	106	106	109	114	119
Absence	6,5 %	6,2 %	5,9 %	5,3 %	4,9 %
Orientation	2,5 %	3,1 %	4,6 %	4,9 %	5,2 %
Training	0,5 %	0,5 %	0,9 %	0,9 %	1,0 %
Vacation	12,0 %	12,0 %	12,0 %	12,0 %	11,9 %
Own development time	0,5 %	0,5 %	0,9 %	0,9 %	1,0 %
Waste labour	18,3 %	17,1 %	14,4 %	13,1 %	12,1 %
Effective working time	59,6 %	60,5 %	61,4 %	62,9 %	63,9 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

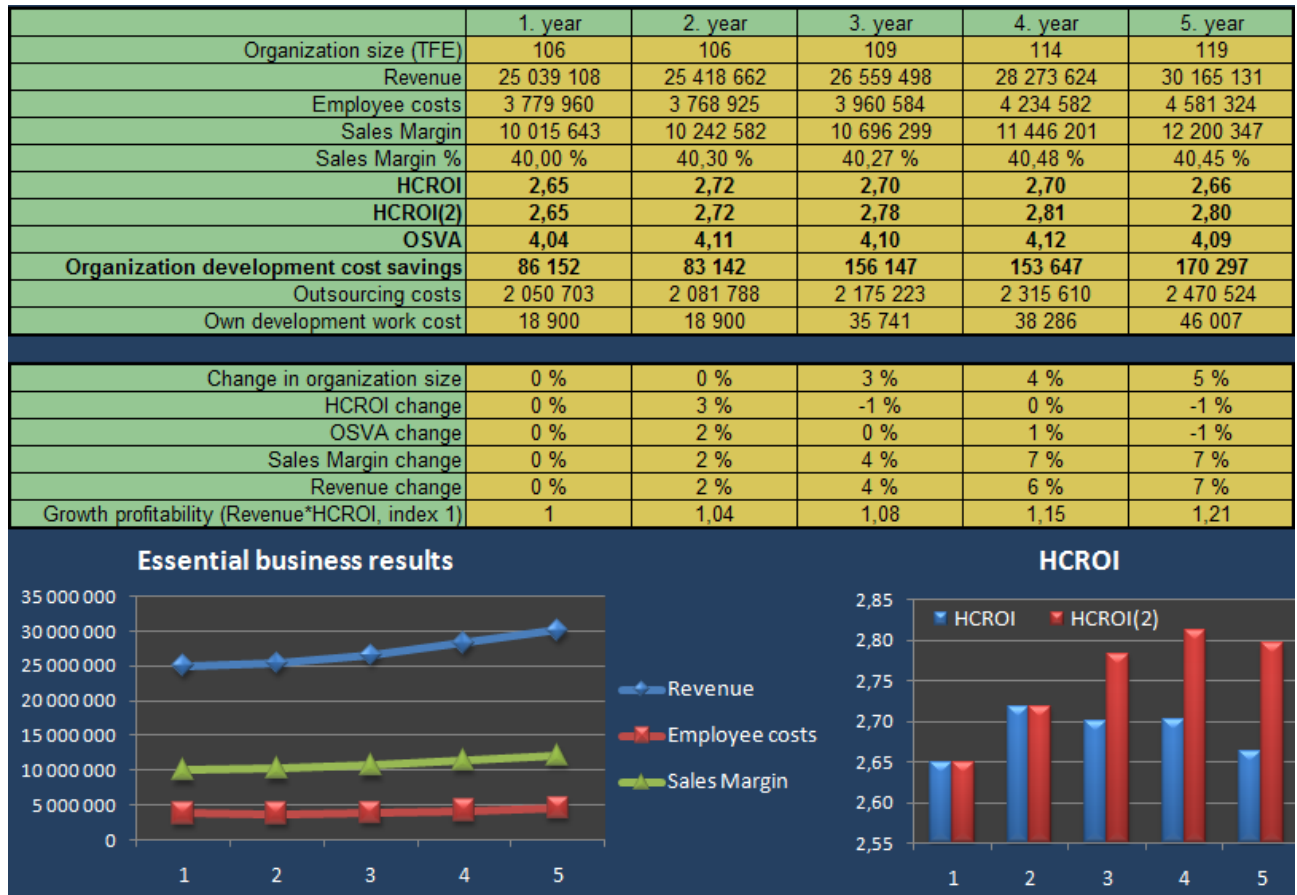


Effective absolute working time generates certain revenue in accordance with initial data. The revenue is influenced by all factors that change the absolute effective working time (FTE, transfer, absence, vacancies, orientation and competences).



## Business results

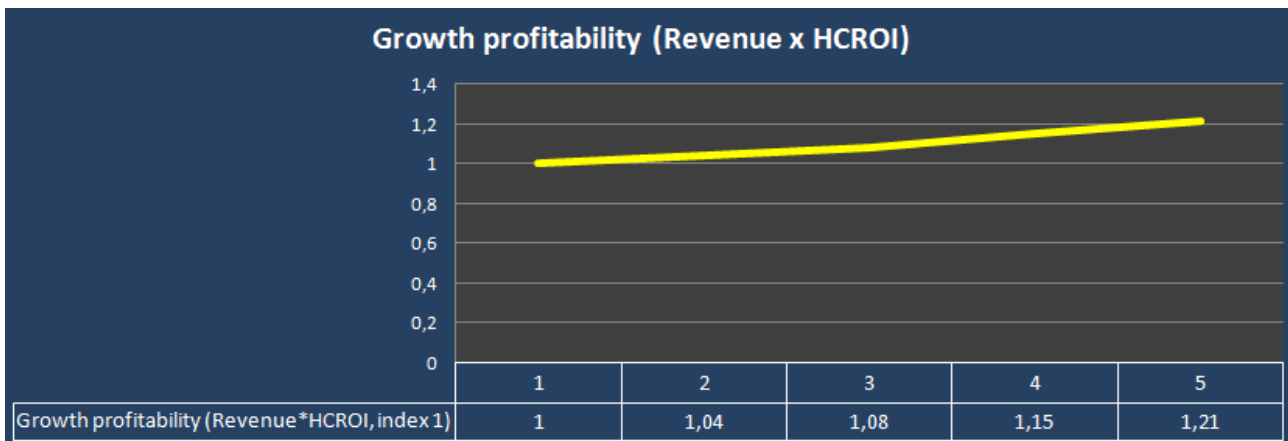
Business results collect necessary scorecards for five years scenario period. In following figure the case organization is in steady growing market and is investing to personnel increase.



Scorecard summary shows that organization growth is profitable but during last two years there are raising productivity risk for HCROI and OSVA is going down.



Strategic human capital risk factors like transfer and absence should not get too high because they complicate or even totally prevent organization development. One target to the scenario is to optimize company cumulative profitability growth.



## Conclusion

The HCROI scenario has shown to be realistic and based mostly on actual measured scorecards. Some factors like orientation time and quality costs are not so easy to determine. Those factors are however important to estimate for initial data so that their meaning can be included.

This scenario-calculation is a beta-version which must be tested and improved more thoroughly. However, it is already shown to be useful in several business cases. The tool represents new generation human resource business intelligence (HR-BI). We believe these kinds of tools are the part of new generation human resource management. It connects human competencies and other HR-metrics to business forecast and survey which helps managers preventing human related risks and utilizing better the possibilities. There is obvious need to learn more about human capital economic effects. Results are promising but there are plenty of issues that need more research and verification.

## References

- Alasoini T., Kasvio A. & Kyllönen M. (1997). Workplace innovations. Ministry of Labour. National Workplace Development Programme. Reports 3. Helsinki.
- Andersson, P. H., Hiltunen, K., & Villanen, H. (2004). Promoting quality in Finnish companies. Ministry of Trade and Industry. Edita Publishing.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Fiz-Enz Jac (2000). The ROI of Human Capital: Measuring the economic value of employee performance. Amacom, New York.
- Goleman, D., Boyatziz R., McKee A. (2002). The New Leaders. Little, Brown Book Group.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, United States of America.
- Huovila, Leena (2003). Terveystili – laaja-alainen toiminnan seuranta. Työsuojelurahaston tutkimus no 102041.
- Kesti, M. (2005). Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing, Tallinna.
- Kesti, M. (2007). Huipputuottava organisaatio. Edita Publishing, Helsinki.
- Kesti, M., Syväjärvi, A., & Stenvall J. (2008). E-HRM in Competence Recognition and Management – The Tacit Signal HRIS. In Torres-Coronas, T. and Arias-Oliva, M. (eds.) *Encyclopedia of Human Resource Information Systems: Challenges in E-HRM*. Idea Group Publishing Inc, USA.
- Kesti Marko, Antti Syväjärvi & Jari Stenvall, 2009. Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. Hallinnon tutkimus 1, 2009.
- Kesti Marko & Syväjärvi Antti. (2009). Tacit Signal E-HRM Method at Organization Performance Development. TIIM 2009 Conference Proceedings, TIIM09-92, Bangkok.
- New Forms of Work Organization: The Obstacles to Wider Diffusion. Final Report. (2002) European Commission. DG Employment and Social Affairs. Business Decision Limited.



Nonaka Ikuhiro, Noboru Konno, 1998. "The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation". California Management Review, 40/3 1998: 40–54.

Senge, Peter M. (2006). The Fifth Discipline, Doubleday.

StatFin (2007) – tilastopalvelu <http://statfin.stat.fi/>

Wayne, C. & Boudreau, J. (2008). Investing in people. Pearson Education, Inc. New Jersey.

**Pasi-Heikki Rannisto & Jari Stenvall**  
Tampereen yliopisto



### **1. Johdanto**

Strategian tehokas toimeenpano on tämän päivän organisaation onnistumisen keskeinen tekijä. Usein luodaan hyviä ja tehokkaan näköisiä strategioita, mutta niiden toteuttaminen jää puolitiehen. Syitä on monia, kuten strategian puutteellinen viestintä, strategian sisältämät tavoitteet eivät tunnu työntekijöiden mielestä tavoittelemisen arvoisilta, strategian avulla haetaan muutosta, jonka välttämättömyyttä ei tunnisteta ja jonka johtaminen laiminlyödään. Strategiat eivät tällöin aikaansaa sitoutumista ja työhyvinvointia, joilla on keskeinen vaikutus organisaation tuloksiin (Tuomi ym 2006).

Strategisten muutosten aikaansaamisessa lähdetään usein siitä, että organisaation ylimmällä johdolla on oltava selkeä visio siitä, mitä tavoitellaan ja johto sitten omalla toiminnallaan eli johtamisellaan suuntaa organisaation toimintaa tavoitteen toteuttamiseksi (Bennis & Nanus 1986, Kotter 1996, Rannisto 2005, Simons 1995). Tähän logiikkaan kuuluu, että johtaminen nähdään rationaalisena toimintana organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Johtajat ovat niitä, jotka johtavat ja joiden toiminnan tuloksellisuutta ja valtaa määritellään tulosten saavuttamisen kautta. Tässä artikkelissa tarkastellaan erilaisia mahdollisuuksia johtajuuteen ja määritellään johtamisenergian käsite, jonka kautta nähdään johtamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvä valta. Valta käsitetään tavoitteiden saavuttamisen kautta siten, että valtaa on silloin paljon, kun tavoitteet saavutetaan maksimaalisesti ja vastaavasti valtaa on vähän kun tavoitteita ei saavuteta (Tuittu 1994). Johtamisenergia nähdään olennaisena työhyvinvoinnin lisääjänä, kriittisenä tavoitteiden saavuttamiselle ja siten tavoitteiden sekä vallan realisoitumiselle.

Miten varmistetaan että työntekijät sitoutuvat ja haluavat saavuttaa tavoitteita ja voivat pitkällä aikavälillä hyvin? Hyvinvointi vaikuttaa pysyvien tulosten saavuttamiseen. Johtamisenergia ja työyhteisön sisällä oleva välittäminen ovat keskeisiä tekijöitä sekä hyvinvoinnille että tuloksellisuudelle. Työntekijöiden osallistuminen on osoittautunut olevan keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta (Anttila & Ylöstalo 2002).

## **2. Tutkimuksen perusvalinnat**

### **2.1. Tutkimustehtävä ja tavoitteet**

Tutkimuskohteena on Tykes-kehittämishanke, jonka tavoitteena oli uudenlaisen, aktiivisen asiakastyön kulttuurin luominen pankkien ja pankkitoimihenkilöiden toimintaan. Aktiivisen asiakastyön oletetaan parantavan asiakaskannattavuutta ja sitä kautta pankkien tuloksellisuutta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kehittämiss-hanketta johtamisen ja työelämän laadun näkökulmasta. Tutkimustehtävänä on arvioida johtamisenergian merkitystä työelämän laadun kehittymiselle, kehittämiss-hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle sekä tunnistaa johtamisenergian erilaiset lähteet. Oletettavaa on, että johtamisenergiaa löytyy ja tarvitaan myös muilta kuin pelkästään organisaation ylimmältä johdolta.

### **2.2. Tutkimuksen kohde ja käytetyt menetelmät**

Tutkimus tehtiin osana ”Aktiivisella asiakastyöllä uuteen toimintakulttuuriin” Tykes-hanketta (2005–2007). Tykes-hankkeessa kehittämisen kohteena oli kahdeksan itsenäistä pientä pankkia, näistä seitsemän oli alle 30 hengen työyhteisöjä. Tähän tutkimukseen osallistui viisi pankkia.

Pankkien toiminnan lähtötaso (Perusanalyysi) mitattiin 2004, jonka jälkeen suunniteltiin ja toteutettiin kehittämisprosessi. Perusanalyysillä selvitettiin pankki-ryhmän johtamisen, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä tekijöitä sekä tunnistettiin asiakastyötä estäviä tai helpottavia tekijöitä

Kehittämisprosessi sisälsi kaiken kaikkiaan kaksi työyhteisökohtaista valmennustilaisuutta, joissa purettiin toimintatapa-analyysin tuloksia ja työyhteisöt itse suunnittelivat omia kehittämistoimenpiteitään. Hankkeeseen kuului useita seminaaripäiviä, joihin osallistui Tykes-hankkeeseen osallistuvien pankkien henkilöstöä eri työyhteisöistä. Pankkitoimihenkilöille oli näistä kohdistettu kolme yhdestä kahteen päivän mittaista seminaaria ja johtajille kolme kahden päivän mittaista seminaaria. Tilaisuuksiin kokoontui henkilöstöä useista pankeista ja seminaaripäivät toimivatkin merkittävänä mielipiteiden ja kokemusten vaihto-tilaisuuksina. Kehittämiseen osallistuneista työyhteisöistä kutsuttiin valittuja henkilöitä hankkeen päätösarviointitilaisuuteen, jossa focus group -menetelmällä osallistujat arvioivat hankkeen aikana työyhteisössään tapahtuneita muutoksia. Tässä tilaisuudessa oli samaan aikaan paikalla toimihenkilöitä ja johtajia.

Työyhteisökohtaisia kehittämiss-hankkeita ohjasi konsultti, joka toimi samalla toimintatutkijana havainnoiden ja arvioiden työyhteisön muutoksen etenemistä. Valmennuksessa tunnistetuista kehittämisaiheista ja niiden työstämiseen perustettujen ryhmien kehittämistyöstä ja sen etenemisestä raportoitiin konsultti-tutkijalle puhelimitse tai sähköpostitse.

Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselyjen, kirjallisen materiaalin, haastattelujen, focus groupin ja osallistuvan havainnoinnin kautta. Eri menetelmien yhdistämistä on pidettävä tutkimuksen kannalta hedelmällisenä ja luotettavuutta lisäävänä tekijänä (Grönfors 2001, Tuomi & Sarajärvi 2004).

## **2.3. Keskeiset käsitteet**

Teoria määritellään yleisesti todellisuutta jäsentävien tiettyjen käsitteiden järjestelmäksi, joka on yleinen eli mahdollisimman riippumaton olosuhteista ja ihmisten yksilöllisistä kokemuksista ja käsityksistä. Teoria jäsentää käsitteiden väliset loogiset syy- ja seuraussuhteet. Se myös jäsentää käsitteellistä ajattelua ja empiiristä tietämystä osoittamalla niiden välisen rajan (Harisalo 2008).

### **Johtajuus**

Johtajuus voidaan määritellä toiminnaksi ja kehityskuluksi, jonka aikana ryhmä ohjautuu johonkin tiettyyn suuntaan. Tuloksellinen johtajuus puolestaan voidaan käsittää toiminnaksi, jossa joku tietty henkilö, useimmiten johtaja, ohjaa ryhmää suuntaan, joka on pitkällä aikavälillä eniten ryhmän etujen mukainen (Kotter 1990).

### **Johtamisenergia**

Johtamisenergia on tuloksellista johtajuutta, mutta ei välttämättä sidoksissa henkilöön. Se on johtajuutta, jonka seurauksena ryhmä toimii itsenäisesti tai johdettuna tavoiteltuun suuntaan. Johtamisenergia voi syntyä eri tavoin ja eri lähteistä, kuten yksilön, ryhmän tai kulttuurin kautta. Johtamisenergian käsitteestä tarkemmin luvussa 4.

### **Strategia ja strateginen johtaminen**

Strategialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kokonaisuutta, joka kertoo organisaation toiminnalle päämäärät ja tavoitteet, antaa toiminnalle mielekkyyden ja johtamiselle suunnan. Hyvästä strategiasta on poimittavissa onnistumisen ja johtamisen mittarit. Strateginen johtaminen on organisaatiossa työskentelevien ihmisten ja ulkopuolisten sidosryhmien ohjaamista strategiassa määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseksi (Simons 1995).

### **Johtaminen ja tuottavuus**

Tuottavasti toimiva yritys pystyy tuottamaan taloudellisesti kuluttajan tarpeita palvelevia tuotteita ja palveluita ja näin säilyttämään asemansa markkinoilla. Vapaassa markkinassa kyse on näin suhteellisesta tuottavuudesta. On oltava vähintään yhtä tuottava kuin kilpailija tai menettää asemiaan tälle. Tuottavuuden aikaansaaminen edellyttää johtajien aktiivista toimintaa, taitoa koordinoita ja kontrolloida työtä sekä löytää kannustimia, joilla palkita hyvistä suorituksista. Koska tuottavuus ja yrityksen voitto voidaan kytkeä suoraan myös henkilöstön

palkkaukseen, on yrityksen voitto kaikille toimijoille tavoiteltava tilanne (Stenvall & Harisalo 1996, Taylor 1947). Tässä mielessä tuottavuuden edellyttämä johtajuus voi syntyä myös henkilöstön toimesta erilaisten palkitsemisjärjestelmien kannustamana.

### **Arvot ja toimintakulttuuri**

Jokaisessa organisaatiossa vallitsee sen oma kulttuuri. Organisaatiokulttuuri pohjautuu niihin perusarvoihin, joihin organisaatiossa uskotaan ja jotka on opittu yhteisesti jakamaan. Menestyneet organisaatiot ovat tunnistaneeet keskeiset arvonsa, kommunikoiivat niistä jatkuvasti ja toteuttavat niiden mukaista toimintaa käytännössä (Blanchard ym 1997, Schein 1987).

Organisaatiokulttuuri määrittää organisaation näkemystä itsestään ja ympäristöstään. Organisaatiokulttuuri perustuu yhteiseen kokemukseen ja oppimiseen ryhmän ratkottua ulkoisia tai sisäisiä ongelmiaan. Organisaatiokulttuuri siirtää oppimiaan asioita ja toimintatapojaan edelleen uusille jäsenille (Aaltonen & Junkkari 1999, Juuti 1992, Schein 1987).

### **Työilmapiiri ja työhyvinvointi**

Ilmapiiri muodostuu työntekijöiden työympäristöään koskevista havainnoista ja niille annetuista merkityksistä. Yksilön havaintoihin työympäristöstään vaikuttavat muun muassa tarpeet, motivaatio, kokemukset ja laajempi toimintaympäristö. Työilmapiirin kokeminen on aina jossain määrin subjektiivinen asia. Tällä kokemuksella on kuitenkin suora vaikutus työhyvinvointiin ja sairastavuuteen, sillä tutkimusten mukaan hyvä työilmapiiri ja johtaminen vähentää ja huono lisää stressiä ja sairauspoissaoloja (Nakari 2003, Vahtera ym 1999).

## **3. Asiakaspalvelun, tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaisen kehittämisen - kehittämishankkeen kuvaus**

Paikallisosuuspankeille tehtiin toimintatapakartoitus, jonka tuloksia esiteltiin alueellisissa seminaareissa pankinjohtajille. Samalla kysyttiin alustavaa halukkuutta tulla mukaan kehittämishankkeeseen, jolle tullaan hakemaan osarahoitus Tykesiltä. Kehittämishanke luotiin, ja sitä markkinoitiin Paikallisosuuspankkiliiton kautta kaikille ryhmään kuuluville pankeille. Ilmoittautuminen oli vapaaehtoista ja hankkeeseen saatiin mukaan toivottu määrä pankeja.

Kehittämishanke lähti varsinaisesti liikkeelle koko työyhteisöä koskevalla yhteisellä valmennustilaisuudella. Valmennuksen aluksi esiteltiin kyseisen työyhteisön toimintatapakartoituksen tulokset. Samalla esiteltiin hankkeeseen kuuluvien pankkien toimintatapatutkimusten tulosten ja alan tutkimuskirjallisuuden perusteella kehitetty asiakastyön analyysi, joka jakaantui kolmeen tunnistettuun asiakastyön logiikkaan: 1) Lähipalvelua perinteellä, 2) Uudistuvaa asiakaspalvelua, 3) Aktiivista asiakastyötä.

Pankkikohtaisessa aloitustilaisuudessa määriteltiin yhdessä tavoite pankin asiakastyölle, sen piirteille ja muutokselle johon pyritään. Yhteisen tavoitteen määrittelyn jälkeen henkilöstö jakautui ryhmiin ja määritteli konkreettisia kehittämiskohteita ja -teemoja, jotta haluttu toimintakulttuuri saavutettaisiin. Eri teemoille valittiin seminaarissa vastuuhenkilö, jonka tehtävänä oli koota työyhteisöstä ryhmä, joka työstäisi hanketta eteenpäin ja toteutettavaksi. Työryhmiin ilmoittautuminen perustui vapaaehtoisuuteen.

Henkilöstö oli työtapaan innostunutta, eikä työyhteisön kehittämisryhmien miehittämisessä ollut vaikeuksia. Seminaarin jälkeen osassa pankkeja ryhmien työskentely lähti aktiivisesti käyntiin, mutta varsinkin suuremmissa työyhteisöissä toiminta pysähtyi, ja konsultti pyydettiin ryhmien ensimmäisten tilaisuuksien vetäjäksi. Rohkeus ylittää totutun toiminnan rajoja ja valtuuksia koettiin alussa vaikeaksi.

Pankkien koosta riippumaton kulttuurillinen ominaispiirre oli, että johtajilta kaivattiin paljon tukea hankkeiden edistämiseksi. Pankkien toiminta oli perinteisesti johtajakeskeistä, pankinjohtaja määrittä ja valvoi aktiivisesti liiketoiminnan yksityiskohtien toteuttamista. Tästä syystä aktiivisen asiakastyön roolin ottaminen ja strategioiden työstäminen omaksi toiminnaksi oli toimihenkilöille hankkeen alussa vaikeaa. Hankkeen aikana asia helpottui ja uusia toiminnan muotoja ja -tapoja otettiin käyttöön merkittävästi.

Hankkeeseen osallistuvien pankkien henkilöstöille järjestettiin yhteisiä seminaaripäiviä eri puolilla Suomea. Aiheina seminaareissa olivat: aktiivinen vuorovaikutus asiakastyössä, työyhteisön jäsenenä toimiminen, osaamisen johtamisella tulosta, asiakastyön johtaminen ja henkilöjohtaminen osana asiakastyön johtamista. Kouluttajina toimivat aihepiirien keskeiset asiantuntijat yliopistomaailmasta ja konsultoinnin kentältä. Koska varsinaisen pankkien liiketoiminnan oli oltava jatkuvasti käynnissä, ei seminaaripäiviä voitu järjestää koko pankille kerrallaan, vaan niitä järjestettiin siten, että noin kolmasosa pankkien henkilöstöstä oli kerrallaan seminaarissa. Seminaareissa oli siis väkeä eri puolilta Suomea ja seminaarien osallistujat vaihtelivat seminaareista toiseen. Pankki-toimihenkilöt, samoin kuin johtajat omissa seminaareissaan, pystyivät vaihtamaan kokemuksia käsiteltävistä asioista ja työnsä yksityiskohdista seminaarien aikana. Tämä koettiin hyvänä ja tuotti seminaareihin lisäsisältöä. Samalla se verkotti eri toimijoita keskenään ja seminaarien välillä oli mahdollista pyytää apua myös eri pankeissa toimivilta toimihenkilöiltä.

Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa ajateltiin, että uutta toimintatapaa tuetaan keskitetyllä tietojärjestelmällä, johon uuden aktiivisen toimintatavan suoritteet ja asiakaskohtaiset tiedot tallennetaan. Tietojärjestelmän kehittäminen oli kuitenkin tuskallista eikä siitä saatu kaivattua apua ainakaan ensimmäisessä vaiheessa, pikemminkin päinvastoin. Heikosti käytäntöä palveleva asiakashallintajärjestelmä aiheutti lisätyötä ja laski toimihenkilöiden motivaatiota hanketta kohtaan. Toimintatavan raportointia varten osa pankeista hyödynsi kuitenkin heikosti toimivaa tietojärjestelmää ja osa piti kirjaa tehdyistä toimenpiteistä ja saavutetuista tuloksista

erillisillä henkilökohtaisilla tavoilla. Niitä yhdistelemällä koko pankin etenemistä uuden toimintatavan suunnassa pystyttiin välttävästi seuraamaan.

Yksi pankeista oli harjoitellut aktiivista asiakastyötä jo useiden vuosien ajan ja oli eräänlainen benchmarking-kohde, josta saatiin suoraan kokemuksia toisten pankkien käyttöön. Hankkeeseen osallistuneet pankit eivät olleet toistensa kilpailijoita, joten suoranaista kokemusten ja tietojen panttaamista ei esiintynyt. Asiassa kokenein pankki halusi lähteä mukaan perustellen sitä pankinjohtajansa sanoin: ”Maailmanmestarinkin on treenattava koko ajan pysyäkseen huipulla. Vanhat menestykset eivät kannu pitkälle tulevaisuuteen”. Edelläkävijäpankin toimintaan hanke pystyi synnyttämään monia kehittämisen teemoja, jotka olivat luonteeltaan enemmänkin pienten askelten kehittämistä kuin radikaalia uuden kulttuurin luomista. Tässä artikkelissa käytetään tästä edelläkävijäpankista nimitystä Benchmarking-pankki.

#### **4. Johtamisenergia toimintakulttuurin uudistamisessa**

Jokainen muutoshanke tarvitsee johtamisenergiaa toteutuakseen. Edellä kuvattua kehittämishanketta tarkkailemalla ja tutkimalla voitiin havaita, että tavoitteiden aikaansaamisen kannalta kriittistä johtamisenergiaa voi syntyä monella tavalla ja monesta lähteestä. Johtamisenergia voi olla myös tavoitteita vastustavaa ja siten tulosten saavuttamisen kannalta haitallista. Johtamisenergian lähteitä hankkeen aikana tunnistettiin seuraavasti:

- 1) Ylin johto eli toimitusjohtajat, jotka vetivät aktiivisesti hanketta ja korostivat sen tärkeyttä.
- 2) Väliesimiehet, jotka toimitusjohtajan aktiivisen tuen puuttumisesta huolimatta halusivat kehittää oman työyhteisönsä toimintaa aktiivisen asiakastyön suuntaan. Ilman toimitusjohtajan hyväksyntää hanketta ei olisi kuitenkaan käynnistetty, jolloin toimitusjohtajat näissäkään tapauksissa olivat kehittämishankkeen puolella vaikeivat hanketta aktiivisesti johtaneetkaan.
- 3) Työntekijöiden keskinäinen kilpailu asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi.
- 4) Pankkien välinen kilpailu, jolloin erityisesti työntekijät aktivoituivat. Kilpailun taustalla oli hankkeeseen liittyvä mittaaminen, jolloin pankkikohtaisesti voitiin seurata omaa suoritusta ja verrata sitä toisten pankkien suorituksiin.
- 5) Kannustimet ja palkkiojärjestelmät, jotka kannustavat yksilöä toimimaan työnantajan kannalta tehokkaasti ja tuloksellisesti.

#### **Pankkien toimintakulttuuri ja johtamisenergia**

Pankkien toimintakulttuuri on perinteisesti varsin johtajakeskeinen ja yksityiskohtainen. Valta- ja vastuukysymykset on tarkasti määritelty ja toimihenkilöiden valta on hyvin rajallinen. Asiakkaita palvellaan hyvin, mutta heidän odotetaan saapuvan pankkiin, jossa palvelutilanne realisoituu asiakkaan toiveiden mukaisesti. Toimihenkilön rooliin ei kuulu aktiivinen asiakashankinta, omatoiminen yhteydenotto asiakkaaseen tai asiakassuhteista raportointi.

Henkisesti kulttuuri oli edelleen varsin johtajasidonnainen, vaikka viime vuosina pankkitoimihenkilöiden valtaa asiakkaan asioiden hoidossa oli kasvatettu. Itsenäiseen toimintavallan käyttöön pystyivät lähinnä kaikkein kokeneimmat toimihenkilöt, jotka usein toimivat palvelutoiminnassa henkisinä esimiehinä ilman aseman suoma valtuutus. Kokeneilla toimihenkilöillä oli myös paras tuntuma oman pankkinsa asiakaskuntaan, jonka keskeisiä toimijoita he tunsivat henkilökohtaisesti. Toimihenkilöt myös kokivat osaavansa perinteiset pankkituotteet hyvin eivätkä olleet aktiivisia uusien tuotteiden myymisessä vaikka siihen olikin johdon taholta kannustettu. Pankkitoiminnan kehityksen seurauksena laajentunut tuotevalikoima ja erityisesti vakuutusten sekä uusien säästömuotojen myyminen koettiin vaikeaksi.

Kokeneiden pankkitoimihenkilöiden näkökulmasta uusi toimintatapa oli uhka. He kykenivät aikaisemman kulttuurin aikana saavuttamaan parhaat myyntitulokset kokemuksensa ja henkilökohtaisen asiakastuntemuksensa perusteella. Kun aikaisemmin kaikki toimihenkilöt istuivat toimipisteissään näkyvillä, pystyivät kokeneet poimimaan suoraan ohi jonon parhaat asiakkaat. Nyt kun toiminta jaettiin tiskissä tehtävään palveluun ja taustalla tapahtuvaan valmistelutyöhön, jakaantuivat asiakkaat tasaisemmin kaikille. Toimintamallin muutos aiheutti alussa vastustusta eli negatiivista johtamisenergiaa kokeneempien taholta, mutta pankkikohtaisen kehittämistyön avulla ongelmat saatiin esiin ja käsittelyyn.

### **Ylimmän johdon toiminta johtamisenergian synnyttäjänä**

Perinteisesti ja erityisesti klassisen strategisen johtamisen näkökulmasta johdon tehtävä on asettaa tavoitteet, valvoa niiden toteutumista ja näin varmistaa omalla henkilökohtaisella johtamisenergialla strategioiden toteutuminen mahdollisimman hyvin (Mintzberg ym 1998, Rannisto 2005).

Uudessa toimintamallissa pankinjohtajien olisi pitänyt näyttää esimerkkiä aktiivisessa asiakastyössä ja myös alistua raportoimaan oman asiakastyönsä tuloksista. Muutamat pankinjohtajat tätä toki noudattivat ja he saivatkin johdettua uuden asiakastyön kulttuurin nopeasti käytännöiksi. Monet pankinjohtajat kuitenkin halusivat pitäytyä vanhassa toimintamallissaan, jolloin esimerkin voima puuttui ja johtamisenergia jäi heidän kauttaan syntymättä parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka he suullisesti korostivatkin uusien toimintatapojen merkitystä, niin toimintansa kautta he osoittivat muuta.

Benchmarking-pankissa toimitusjohtaja oli itse aktiivinen tietotekniikan hyödyntäjä ja markkina-analyysien tekijä. He olivat ratkoneet jo vuosien varrella monia toimihenkilöiden kokemia epävarmuuksia ja esteitä aktiiviselta asiakastyöltä. Johtajien synnyttämä johtamisenergia sai myös toimihenkilöt vahvemiksi kohtamaan epävarmuuksia ja epäonnistumisia. Positiivisten tulosten jakamisen seurauksena koko pankin toimintatapaa leimasi haasteiden voittamisen rohkeus. Ihmiset jakoivat onnistumisen kokemuksia ja oppeja jopa sanamuotojen merkityksestä yksityiskohtaisten myyntityön onnistumisessa. Johtamisenergia oli siirtynyt esimerkin voimalla vahvasti koko organisaatioon. Johto myös huolsi omalla johtamisenergiallaan toimihenkilöiden toimintaa ja kunnianhimoa.



## **Väliesimiehet johtamisenergian synnyttäjinä**

Tapauksissa, joissa pankinjohtajat olivat passiivisia, mutta suopeita hankkeen toteuttamiselle, syntyi johtamisenergiaa erilaisista lähteistä. Yksi johtamisenergian lähde oli väliesimiesten johtamistoiminta. Pankeissa, joissa väliesimiehen roolia ja asemaa kyseenalaistettiin vahvojen pankkitoimihenkilöiden toimesta, syntyi hämmennystä ja negatiivista energiaa. Työyhteisö koki uudistukset negatiivisina ja vastusti yksityiskohtia, vaikka ne olisivat olleet järkeviä heidänkin kannaltaan. Ylimmän johdon ollessa passiivisia, meni kohtuuttomasti aikaa toimintakulttuurin uudistamisen kannalta haitallisiin toimiin, eikä työyhteisössä kukaan voittanut. Tavoitteita ei saavutettu, työhyvinvointi laski ja esimiestyö ontui. Hankkeen kuluessa tilanne helpottui, mutta ei kuitenkaan korjaantunut kokonaan. Myöhemmin väliesimiesten tehtävävaihdon seurauksena tilanne on korjaantunut ja hankkeen aikana yhdessä asetetut tavoitteet on merkittävin osin saavutettu. Ilmapiiiri on myös korjaantunut ja työhyvinvointi parantunut.

Pankeissa, joissa väliesimiehet omaa esimerkkiä näyttäen ja toimihenkilöitä kannustaen veivät yhdessä sovittuja asioita eteenpäin, saavuttivat hankkeen kannalta merkittäviä tuloksia. Heidän kokemuksensa oli, että toimihenkilöt alun vastustuksesta huolimatta etenivät askel kerrallaan oikeaan suuntaan. Tämä näkyi sekä toiminnan yksityiskohdissa että asennemuutoksena erityisesti toiminnan mittaamista ja seuraamista sekä palkitsemista kohtaan. Kun alussa johtamisen aktiivisuus tuntui toimihenkilöistä ahdistavalta kyttäämiseltä, niin hankkeen aikana asenne muuttui ja aktiivinen tulosten seuranta koettiin lopussa jo kannustavaksi saavutettujen onnistumisten huomioimiseksi. Luonnollisesti poikkeuksia yksilötasollakin oli.

## **Työntekijöiden keskinäinen kilpailu johtamisenergian kannalta**

Varsinkin pienemmissä pankeissa, joista varsinainen väliesimiesporras puuttuu, syntyi työntekijöiden kesken kilpailua uuden toimintamallin ja aktiivisen asiakastyön toteuttamisessa. Johtamisen passiivisuus ja sitä kautta tulevan johtamisenergian puute saattoi siis korvautua parin vahvan pankkitoimihenkilön kunnianhimoisella kilpailulla. Kilpailun seurauksena vähä vähältä muutkin pankkitoimihenkilöt alkoivat toimia oikean suuntaisesti. Pankin toiminnan kehittyminen ei ollut ehkä täysin koordinoitua kehittämishankkeen näkökulmasta, mutta suunta oli oikea ja lopputulos toimintatapojen osalta muodostui hyvin hankkeen alkuperäisiä tavoitteita vastaavaksi. Toki paikallisten olosuhteiden huomioon ottaminen oli vahvempaa ja hankkeesta tuli enemmän oman näköinen. Tuloksellisuudesta tingittiin jonkin verran, mutta lähtötasoon verrattuna saavutukset olivat merkittäviä. Työntekijöiden keskinäisen kilpailun kirittäjänä toimi osaltaan myös pankkien välinen vertailu ja kilpailu.

## **Organisaatioiden välinen kilpailu johtamisenergian tuottajana**

Pankkiryhmässä on suuri joukko pieniä pankkeja, jotka ovat tottuneet tekemään yhteistyötä ja osin myös tukeutumaan toisiinsa asiantuntemuksessa. Kehittämishanketta mitattiin sekä hapuillen toimineen tietojärjestelmän antamien

tietojen perusteella että samaan aikaan käynnistyneen toisen myyntitaitoihin ja myyntityöhön keskittyneen kehityshankkeen kautta. Pankkien Tykes-hanke kesti kokonaisuudessaan noin kaksi vuotta, josta jälkimmäisen vuoden aikana käynnistyi ryhmässä toinen myyntityön kehityshanke. Osa pankeista oli mukana molemmissa kehittämishankkeissa. Niissä pankeissa, jotka osallistuivat molempiin hankkeisiin, seurattiin toisten pankkien edistymistä aktiivisesti. Pankkeja laitettiin myös paremmuusjärjestykseen suhteessa tavoitteisiin. Alussa keskiarvon alapuolella olleet pankit ryhdistäytyivät ja ottivat tavoitteekseen nousta vertailussa korkeammalle. Erityisen aktiivisina olivat toimihenkilöt itse, pankinjohtajat seurasivat lähinnä tyytyväisinä toimihenkilöiden toimintaa

### **Palkitsemisjärjestelmä johtamisenergian ylläpitäjänä**

Toimintatavan muutokseen liittyi useissa pankeissa myös palkitsemisen kehittäminen. Toivotunkaltaisesta suorituksesta ja varsinkin onnistuneesta myyntityöstä haluttiin palkita. Hankkeen alussa henkilökohtaisia tavoitteita vastustettiin ja varsinkin niiden kytkemistä tulospalkkioihin. Tämän seurauksena monissa pankeissa alettiin seurata tuloksia ensin tiimikohtaisesti. Niissä pankeissa, joissa lähiesimiehet olivat aktiivisia toiminnan seuraajia ja kohdistivat omaa johtamisenergiaansa oikeanlaisen toiminnan aikaansaamiseen, siirryttiin muutaman kuukauden siirtymävaiheen kautta ensin henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen ja myöhemmin tulospalkkioihin. Palkitseminen vaikutti selkeästi johtamisenergian ja johtajuuden syntymiseen. Toimihenkilöt halusivat kuitenkin ensin varmistua, että palkitsemisen perusteet olivat selkeitä ja oikeudenmukaisia. Koska palkitseminen tapahtui myyntityön onnistumisen perusteella, se oli helppo hyväksyä sekä omistajien että lopulta myös henkilöstön taholta. Toimintatapamittauksessa arviot kohosivat keskiarvoina 3.7 → 4.2 (max=6).

### **Johtopäätökset johtamisenergian kannalta**

Olennaista toiminnan kehittymisen kannalta oli se, että johtamisenergia kehittymiselle syntyi. Johtajien pitäessä kehityshankkeita tärkeinä, siirtyivät ne nopeammin toimintaan ja olivat kehitysprosesseina tehokkaampia, mutta toiminnan kehittymisen ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta ne saattoivat jäädä heikommiksi kuin jos johtamisenergia alkuhämmennyksen jälkeen syntyikin läheltä toteuttajatasoa. Työyhteisön keskustelun lisääntyminen ja osallistuminen strategisten tavoitteiden muotoiluun, erityisesti asiakastyössä, vaikutti merkittävästi ja synnytti uudenlaista kulttuuria sekä monessa tapauksessa lisäsi työhyvinvointia ja paransi tuottavuutta.

Benchmarking-pankissa aktiivista asiakas- ja myyntityötä oli tehty jo pidemmän aikaa, mikä näkyi parempana hyvinvointina (muutos oli enää hienosäätöä) sekä kehittyneinä järjestelminä, kuten raportointi ja seurantajärjestelmät. Palkkioiden määräytymistä tarkistettiin ja se ulotettiin kattamaan kaikki pankin kautta asiakkaalle tarjottavat tuotteet. Toivomus tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä nousi toimihenkilöiltä eikä henkilökohtaisia tavoitteita tai palkkioita pidetty mitenkään ongelmallisina. Päinvastoin ne koettiin oikeudenmukaisina ja työhyvinvointia lisäävinä.

## **5. Hankkeen tulokset työelämän laadulle**

### **Työyhteisön toiminnan kehittyminen hankkeen aikana**

Toimintatapakartoitus osoitti, että kehittämisprojektin alussa oman toiminnan ja osaamisen arvostaminen oli varovaista. Tämä näkyi mittauksissa erityisesti suurena erona todellisuuden ja tärkeyden välillä. Kehityshankkeen kuluessa työyhteisöissä opittiin keskustelemaan ja antamaan palautetta työssä onnistumisen kannalta keskeisistä asioista. Tämä lisäsi tunnetta avoimuudesta ja luottamuksellisuudesta, joka toimintatapamittauksessa nousi 3.8 → 4.2 (max=6) sekä kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta, joka toimintatapamittauksessa nousi 3.9 → 4.2 (max=6). Tavoitteellisempi toiminta ja jopa henkilöstön keskinäinen kilpailu ei hankkeen aikana nostanut esiin merkittäviä ongelmia, pikemminkin päinvastoin, sillä toimintatapamittauksen arviot kehittyivät positiiviseen suuntaan. Kohta Välitämme aidosti asiakkaista ja toisistamme kehittyi 4.6 → 4.7 (max=6) lähtötason ollessa varsin korkea, Kannustamme toisiamme hyviin työsuorituksiin parani merkittävästi mittauksessa 4.2 → 4.6 (max=6) ja myös Rohkeus tehdä muutoksia työssä kehittyi positiivisesti 4.3 → 4.4 (max=6).

### **Hankkeen tulokset pankkitoiminnan tuloksellisuudelle**

Parhaimmillaan asiakkaasta tuli kumppani. Asiakastarpeeseen (mittauksessa 4.2 → 4.4) ja asiakaskannattavuuteen (mittauksessa 4.4 → 4.5) kiinnitettiin lisääntyvästi huomiota. Toimihenkilöiden toimenkuvat sekä vastuut selkenivät ja ymmärrys pankin tavoitteita ja visiota kohtaa parani (mittauksessa 4.4 → 4.6), mikä helpotti uudenlaisen toimintatavan synnyttämistä pankkien toimintaan.

Hyvät tulokset uudesta toimintatavasta vähensivät vastustusta ja suhtautuminen muutoksiin muuttui hankkeen kuluessa positiivisemmaksi. Kehittämissankkeen aikana tarvittiin työntekijöistä lähtevää aktiivisuutta uudenlaiselle organisoitumiselle ja työn järjestämiselle. Johtamisenergialla oli keskeinen vaikutus muutosten toteutumiseen toiminnan kaikilla tasoilla. Hankkeeseen osallistuneiden pankkien taloudellinen tulos kehittyi merkittävästi paremmin kuin samaan ryhmään kuuluvien muiden pankkien tulokset. Kaiken kaikkiaan elettiin nousukautta, mikä antoi mahdollisuuden turvalliselle kehittämiselle ja tulevaisuuteen varautumiselle.

Hanke osaltaan vahvisti tutkimuksissa esitettyä näkemystä siitä, että tulevaisuudessa työnantajien kannattaa tarjota mahdollisuuksia haasteelliseen työhön sekä työntekijöiden osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja huolehtimaan näin heidän työllistettävyydestään (Alasoini 2006). Osallistavat hankkeet ovat työn mielekkyyden kannalta merkittäviä ja lisäävät luottamusta työnantajan ja työntekijöiden välillä (Antila & Ylöstalo 2002).

## Lähteet

Aaltonen T, Junkkari L (1999), Yrityksen arvot & etiikka, Juva.

Alasoini T (2006), Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005, Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi, Tykes, Helsinki.

Antila J, Ylöstalo P (2002), Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239, Työministeriö, Helsinki.

Bennis W, Nanus B (1986), Johtajat ja johtajuus, Weilin+Göös, Tampere.

Blanchard K, Waghorn T, Ballard J (1997), Mission Possible, McGraw-Hill, New York.

Grönfors M (2001), Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä, kirjassa Aaltola J, Valli R (toim), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, PS-Kustannus, Jyväskylä, ss. 124–141.

Harisalo R (2008), Organisaatioteoriat, Tampere University Press, Tampere.

Juuti Pauli (1992), Yrityskulttuurin murros, Tampere.

Kotter J (1990), Johtajuus menestystekijänä, Weilin+Göös, Hämeenlinna

Kotter J (1996), Leading Change, Harvard Business School Press, Boston

Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel (1998), Strategy Safari, Prentice-Hall, London

Nakari Maija-Liisa (2003), Työilmapiiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Rannisto P-H (2005), Kuntien strateginen johtaminen, Acta Universitatis Tamperensis 1072, Tampere.

Schein E.H (1987), Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Weilin+Göös, Espoo.

Simons R (1995), Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harvard Business School Press, Boston.

Stenvall J, Harisalo R (1996), Johtajuus yhteispalveluissa. Selvitys henkisten resurssien johtamisesta Vantaan yhteispalvelupisteissä, Hallintotiede C 11, Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden laitos, Tampere.

Tuittu H (1994), Eliitti, valta ja budjetti, Acta Universitatis Tamperensis 429, Tampere.

Tuomi K, Vanhala S, Janhonen M, Nykyri E (2006), Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja kilpailukykyyn, Työelämän tutkimus 2/2006, Saarijärvi.

Vahtera Jussi, Ahonen Hanna, Antikainen Seppo, Pentti Jaana, Ala-Mursula Leena, Kangas Leimo (1999), Missä kunnossa kolmannelle vuosituhatluvulle? Kunta-alan 1990-luvun henkilöstötilinpäätös, Kunta8-tutkimus, Työterveyslaitos, Helsinki.

## ***Työhyvinvointi, menestys ja niiden yhdistäminen tietointensiivisessä työssä***

**Suvi Vesa**  
Turun yliopisto



### **Johdanto**

Työn tutkimisessa ja kehittämisessä on kautta aikojen ollut vallalla kaksi erilaista näkökulmaa, joista toinen korostaa taloudellista tuottavuutta ja tulosta ja toinen henkilöstön hyvinvoinnin lisäämistä. Näkökulmista voidaan erottaa kaksi pääsuuntaa, joista toista kutsutaan työn rationalisoinniksi ja toista työn humanisoinniksi. Suuntausten takana on erilainen näkemys siitä, miten saavutetaan työn tuottavuus sekä henkilöstön motivaatio ja työtyytyväisyys. Suuntaukset ovat kehittyneet ristiriitaisessa vuorovaikutuksessa toisiinsa ja ovat nykyisin pitkälle sekoittuneet uusien ”hybridisten” lähestymistapojen syntyessä. Kuitenkin taloudellisten kriisien, saneerausten ja yrityskauppojen sekä henkilöstön vähentämisen ja käytön tehostamisen oloissa tuottavuuden näkökulma usein korostuu henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella. (Vartiainen 1994, 7.)

Tuottavuutta ja hyvinvointia on kuitenkin mahdotonta saavuttaa ilman toinen toistaan. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstön hyvinvoinnilla on yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Ks. esim. Vartiainen 1994, 7; Kauhanen & Rossi 2005, 14.) Tämän esityksen tavoite on selvittää, miten nämä kaksi eri lähestymistapaa liittyvät toisiinsa. Tutkimuskysymykset ovat: (1) Mitä on työhyvinvointi ja mistä se koostuu? (2) Mitä on menestys ja mikä siihen vaikuttaa? (3) Miten työhyvinvointi ja organisaatioiden menestys liittyvät toisiinsa? Tulokset perustuvat vuonna 2008 Suomen Akatemian WORK-ohjelman rahoittamaa SOWK-projektia varten viidessä organisaatiossa kerättyihin 51 haastatteluun. Lisäksi esityksessä pohditaan, miten saadut tulokset suhteutuvat aikaisempaan aihepiiristä tehtyyn tutkimukseen.

### **Teoreettinen tausta**

Työhyvinvoinnin ja menestyksen välistä yhteyttä on tutkittu yllättävän vähän aikaa tieteellisesti. Usein kuulee sanottavan, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, mutta henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välisen yhteyden osoittaminen on todellisuudessa melko vaikeaa. Systemaattisesti asiaa alettiin tutkia Yhdysvalloissa 1990-luvun alkupuolella ensin teoreettisesti ja lopulta myös empiirisesti. Laajin ja tunnetuin näistä tutkimuksista on Huselidin tutkimus,

johon useimmat tutkijat ovat myöhemmin viitanneet ja myös operationalisoineet käsitteet ja mittarit hänen muotoilemallaan tavalla. Huselid pystyi osoittamaan, että laajalla henkilöstövoimavarojen johtamiseen panostamisella, pienellä vaihtuvuudella ja organisaation taloudellisella menestymisellä on selkeä yhteys, vaikka poikkileikkausaineistolla, jota hän käytti, ei voidakaan perustella kausaalisuhdetta. (Kauhanen & Rossi 2005, 14.)

Suomessa työhyvinvoinnin ja organisaation menestymisen välisen yhteyden tutkiminen käynnistyi vuonna 1997 yhteistyössä Työterveyslaitoksen, Eläketurvakeskuksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun kanssa. (Kauhanen & Rossi 2005, 15.) Kyseisen tutkimuksen mukaan yrityksen menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi kannattaa kehittää etenkin tiimi- ja ryhmätyötä, työtoiminnan organisointia, esimiestukea, työn psyykkisten vaatimusten sopivuutta, toimipaikan ristiriitojen käsittelyä sekä henkilöstön koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia. Organisaation toiminnan kehittämisessä Tuomen ym. tutkimuksen mukaan keskeistä on mm. avoin keskustelu tavoitteista koko henkilöstön kesken sekä näiden tavoitteiden selkiyttäminen ja päätöksentekoprosessien näkyväksi tekeminen kaikille organisaatiotasoille. Työelämän laadun ja toiminnan tuloksellisuuden parantaminen edellyttää kaikkien henkilöstöryhmien aktiivista osallistumista ja laaja-alaista yhteistoimintaa. (Tuomi ym. 2000, 172–173.)

Työterveyslaitoksen, Helsingin kauppakorkeakoulun sekä työ- ja elinkeinoministeriön tuoreessa tutkimuksessa on jatkettu vuosituhaten vaihteessa tehtyä tutkimusta hyvinvoinnin ja menestyksen yhteydestä vähittäiskaupan ja metalliteollisuuden aloilla. Tutkimuksen mukaan henkilöstön hyvinvointi kulkee käsi kädessä yrityksen menestymisen kanssa. Tutkimuksessa havaittiin selviä yhteyksiä organisaation menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kesken. Yhteys on tutkimuksen mukaan jopa voimistunut viimeisen kymmenvuotisjakson aikana. (Von Bonsdorff ym. 2009, 55.)

Nykyään työhyvinvointia ja tuloksellisuutta on tutkittu myös Suomessa jo melko paljon ja monet tutkimukset osoittavat, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on yhteys. Työhyvinvointi on se tekijä, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä. Sen avulla voidaan saavuttaa uusiutuminen ja jaksetaan tehdä hyvää tulosta myös tulevaisuudessa. Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelmassa mm. laskettiin, että organisaatio voi säästää 100–2500 euroa vuodessa työntekijää kohti panostamalla työhyvinvoinnin edistämiseen. Säästöä kertyy mm. sairauspoissaolojen vähenemisestä ja tuottavuuden kasvusta. Pientyöpaikkaohjelmassa havaittiin myös, että jotkut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet lisäsivät kannattavuutta vaikkei välitön tuottavuus parantunutkaan. (Ojala & Ahonen 2003, 52.)

Koska tietotyössä ihminen on organisaation tärkein voimavara, korostuu työhyvinvoinnin merkitys siinä entisestään. Ojala ja Ahonen korostavat, että tietotyön lisääntyminen muuttaa käsitystä yrityksen varallisuudesta. He puhuvat organisaation aineettomasta varallisuudesta, joka koostuu henkilöpääomasta eli yksilöiden suorituskyvystä, rakennepääomasta eli henkilöpääoman kehittämistä, hyödyntämistä, vaalimista ja lisäämistä tukevista järjestelmistä sekä

suhdepääomasta, joka kattaa sosiaalisen pääoman sekä kaikki yrityksen vuorovaikutussuhteet. Näiden suhteiden laadukkuudesta riippuu Ojalan ja Ahosen mukaan se, miten hyvin yritys kykenee täyttämään asiakkaan tarpeet ja miten hyvin se osaa toimia yhteistyökumppaneidensa kanssa lisäarvon luomiseksi asiakkaille ja muille kumppaneille. (Ojala & Ahonen 2003, 62.)

### **Mitä on työhyvinvointi?**

Työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä on tutkittu viime aikoina paljon. Kuitenkaan kovin paljon ei ole selvitetty perusteellisesti sitä, mitä työhyvinvointi on ja mistä se koostuu, vaan pikemminkin on selvitetty joihinkin käsityksiin tai "teorioihin" nojautuen voivatko ihmiset työpaikallaan hyvin ja minkä asioiden katsotaan olevan omassa työssä hyvin ja minkä taas huonosti.

Lisäksi suuri osa tutkimuksesta ja julkisesta keskustelusta on painottunut erilaisiin työpahoinvoinnin muotoihin. Töiden ulkoistaminen ja työpaikkojen siirtyminen halvemman työvoiman maihin, epävarmuuden ja vuokratyön lisääntyminen, irtisanomiset, masennus, stressioireet, työuupumus, työkyvyttömyys ja sairauspoissaolot ovat yleisesti toistuvia termejä ja tutkimuskohteita. Tähän ovat vaikuttaneet monet työelämän muutokset ja kasvaneet vaatimukset, jotka usein ovat merkinneet uhkaa työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille. (Hakanen 2004, Rauramo 2008, 16.)

Jari Hakanen vahvistaa, että työhyvinvointia kuvaavista tutkimuksista suuri osa on itse asiassa tutkimuksia pahoinvoinnista ja sairauksista, sillä 92 prosenttia tämän alueen tutkimuksissa käytetyistä hyvinvointi- ja terveysindikaattoreista on osoittautunut negatiivisiksi. Hän toteaa, että ylipäätään työhyvinvointia koskeva keskustelu työpaikoilla ja tiedotusvälineissä voi sävyttyä yksipuolisen kielteiseksi, jollei edes ole sellaisia analyyttisiä käsitteitä, joilla kuvata myönteisiä tiloja ja kokemuksia. Työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä on tärkeää keskittyä myös työn myönteisiin vaikutuksiin. Tarvitaan tutkimusta ja kuvausta asioista, jotka yhdistävät sellaisia menestyviä organisaatioita, joissa ihmiset voivat hyvin. (Hakanen 2004, Rauramo 2008, 16.)

Tutkimuksissa, joissa on selvitetty sitä, mistä työhyvinvointi muodostuu, on saatu keskenään varsin erilaisia tuloksia, mikä kertoo tarkasteltavan ilmiön moniulotteisuudesta. Ojalan ja Ahosen mukaan tärkeintä työhyvinvoinnin kannalta on se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Heidän mukaansa työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa ja toisaalta se taas tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on siis ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus olla mukana onnistumassa. (Ojala & Ahonen 2003, 19.)

Jari Hakanen kuvaa työhyvinvointia käsitteellä työn imu, joka hänen mukaansa mahdollistaa työhyvinvoinnin kuvaamisen myönteisemmin. Työn imu voidaan määritellä Hakasen mukaan melko pysyväksi, myönteiseksi tunne- ja



motivaatiotilaksi. Sen voitiin osoittaa koostuvan kolmesta erillisestä, mutta keskenään yhteydessä olevasta ulottuvuudesta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. (Hakanen 2004, 15, 27; Rauramo 2008, 16.)

Marja-Liisa Manka luokittelee hyvinvoinnin edellytykset yksilökohtaisiin tekijöihin, kuten hallinta, kasvumotivaatio ja oppiminen, sitoutuminen ja ammatillinen kompetenssi sekä työkyky ja työyhteisökohtaisiin tekijöihin, kuten organisaation piirteet, johtamiskäytännöt, ryhmän toiminta ja ilmapiiri sekä työn ominaisuudet. Manka toteaa, että hyvin järjestetty ja mitoitettu työ merkitsee tekijälleen turvallisuutta, terveyttä ja tunnetta työn sujumisesta. Monissa yhteyksissä hyvinvoinnin tärkeimmiksi edellytyksiksi on nostettu myös työn hallinnan tunne (mm. Karasek & Theorell 1990), eli se minkälaiset ovat vaikuttamisen mahdollisuudet omaan työhön ja kuinka kuormittavalta se tuntuu. (Manka 1999, 103.)

Kaija Tuomi ym. (2000) havaitsivat, että henkilöstön hyväksi kokemalla työtoiminnan organisoinnilla, tiimi- ja ryhmätyöllä, esimiestuella, voimavarojen tukemisella sekä vaikutus-, koulutus ja kehittymismahdollisuuksilla on voimakkaat myönteiset yhteydet henkilöstön hyvään työkykyyn, psyykkiseen hyvinvointiin ja hyvinvointiin työssä. Sen sijaan kiire työssä, tarpeettomiksi koetut säännöt ja yksitoikkoiset työtehtävät liittyivät huonoon työkykyyn ja alhaiseen hyvinvointiin. Fyysisesti kuormittavalla työllä oli vahva yhteys huonoon työkykyyn. (Tuomi ym. 2000.)

Määritelmiä työhyvinvoinnille on siis monia erilaisia, joista tässä tuli esiteltäviä muutama. Toisaalta on löydettävissä myös yhteisiä, useissa tutkimuksissa löydettyjä tekijöitä.

## **Mitä on menestys?**

Sinikka Vanhalan ym. mukaan yrityksillä on erilaisia menestymisen strategioita, kuten esimerkiksi asiakaskunnan segmentointi, tuotekehittelyyn panostaminen, kustannustehokkuus, verkostoituminen ja yritysostot. Yrityksen menestymistä voidaan kuvata monilla tavoilla, esimerkiksi taloudellisilla tunnusluvulla, kuten liikevaihto ja käyttökateprosentti tai johdon arvioilla kilpailukykyä (myynnin kasvu, markkinaosuus, kannattavuus ja markkinointi). Tutkimuksissa on käytetty myös muita menestymismittareita, kuten tuotteiden ja palvelujen kehittäminen ja henkilöstön sitoutumiskyky verrattuna toisiin saman alan yrityksiin. (Riikonen ym. 2003, 16.)

Marja-Liisa Manka on etsinyt organisaation menestystekijöitä erilaisista tutkimuksista. Näiden perusteella Manka on päätenyt siihen, että menestymistä ennustavat piirteet kuvaavat läheisesti oppivaa ja ns. Action Learning -organisaatiota. Tällaisella organisaatiolla on Mangan mukaan yhteinen tulevaisuuden visio sekä strateginen toimintasuunnitelma vision tukemiseksi, hyvä ympäristön arviointitaito, henkilöstön aktiivinen osallistuminen tavoitteen asentantaan, kyky nähdä oppiminen strategisena kilpailutekijänä ja kyky määritellä ydinosaamisensa nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi menestyvä organisaatio omaa Mangan mukaan joustavan ja tietotekniikkaa hyväksi käyttävän organisaatio-

rakenteen, jossa kaikki pääsevät tiedon lähteille ja voivat arvioida onnistumistaan. Työtä tällaisissa organisaatioissa tehdään yleensä tiimeissä. Menestyvä organisaatio hallitsee Mangan mukaan myös jatkuvan muutoksen johtamisen sekä evolutionäärisen että transformatiivisen kehittämisen rinnakkain. Vuorovaikutus on avointa ja jatkuvaa ja organisaatio kykenee itsensä uudistamiseen paradigmojensa muuttamisen tasolla. Lisäksi organisaatiolla on selkeä ymmärrys identiteetistään ja uskomuksistaan eli se on tietoinen organisaatiokulttuuristaan ja arvoperustastaan. Organisaation ihmiskäsitys ja oletukset toiminnan luonteesta tukevat autonomisuutta ja jatkuvaa oppimista. (Manka 1999,77–78.)

## **Aineisto, menetelmät ja analyysi**

Lähestymme projektissamme tutkimusongelmaa usealla aineistolla, mutta tässä työryhmässä keskityn tutkimusta varten kerättyihin haastatteluaineistoihin. Haastatteluja on tehty viidessä eri organisaatiossa 51 henkilölle ja yhtenä teemana haastatteluissa on ollut suoraan kysymys työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välisestä yhteydestä. Lisäksi haastatteluissa on kysytty erikseen teemasta työhyvinvointi ja teemasta menestys. Haastateltujen joukossa on sekä johtajia että asiantuntijoita. Mukana olevista organisaatioista yksi on vakuutusyhtiö, yksi teollisuuden tutkimus- ja tuotekehitysyksikkö, yksi telecom-organisaatio, yksi yliopiston erillislaitos ja yksi tutkimukseen ja opetukseen keskittyvä yliopistolaitos.

Apuvälineenä haastattelujen analyysissä on käytetty atlas.ti –tietokoneohjelmaa. Ohjelman käyttö analyysin apuna on järkevää, koska aineisto on suuri eikä sitä perinteisin ”paperi ja kynä” -konstein pystyisi systemaattisesti hallitsemaan. Atlas.ti-ohjelman käyttö mahdollistaa myös projektin kaikkien tutkijoiden osallistumisen analyysiin ja sen kommentointiin, koska kaikki näkevät, miten käsitteellistykset ja luokittelut on tehty.

## **Tuloksia**

### **Tutkimuskysymys 1: Mitä on työhyvinvointi ja mistä se koostuu?**

Selvitimme haastatteluissa työhyvinvointikäsitettä ja sen sisältöä kolmella eri kysymyksellä: (1) Mikä tuottaa iloa työssäsi? (2) Mitä tarkoitetaan sanalla hyvinvointi? ja (3) Mikä auttaa jaksamaan? Vaikka samoja asioita mainittiin kaikkiin kolmeen kysymykseen olivat painotukset kuitenkin hieman erilaiset. Toiset vastaukset korostuivat enemmän joissakin kysymyksissä kuin toisissa.

Jaksamista edistää eniten yhteisölliset asiat, kuten työtoverit ja ilmapiiri, tuki ja joustot sekä ymmärtämys ja keuhut. Kysymyksessä, mitä sanalla työhyvinvointi tarkoitetaan taas korostui se, miten ihmiset kokevat olonsa töihin tullessaan, työpäivän aikana ja sieltä pois lähtiessään. Vastaukset vahvistivat siis Otalan ja Ahosen (2003) näkemystä siitä, että kuvattaessa työhyvinvointia tärkeintä on se,

miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Lisäyksenä Otalan ja Ahosen ajatukseen näissä haastatteluissa siis mainittiin myös olo töihin mentäessä ja sieltä lähdettäessä. Tässä kysymyksessä vastaukset olivat selvästi laajempia kuin muissa. Kysymyksessä mikä tuottaa nykyisessä työssä iloa taas korostui onnistumisen ja tekemisestä kiittämisen sekä kehumisen merkitys eri lailla kuin muissa kysymyksissä. Onnistuminen ei siis ole ratkaisevimmassa asemassa kuvattaessa käsitettä työhyvinvointi, mutta yksittäisissä työnilon kokemuksissa se on avainasemassa.

Tarkasteltaessa johtoasemassa toimivien näkemyksiä siitä, mikä työssä tuottaa iloa, voi havaita, että heillä samoin kuin koko aineistossa onnistuminen oli yleisin vastaus kysymykseen, mikä tuottaa iloa työssä. Toiseksi yleisin vastaus johtajilla oli uuden oppiminen, jonka mainitsi iloa tuottavaksi neljä johtajaa. Mielenkiintoista on, että koko aineistossakin uuden oppimisen kertoi tuottavan iloa neljä henkilöä, eli kaikki oppimisen ilon maininneet olivat asemaltaan johtajia. Toinen mielenkiintoinen havainto johtajien vastauksia tarkasteltaessa on, että kun koko aineistosta ihmisten toiminnan huomaamisen ja siitä kiittämisen mainitsi iloa tuottavaksi 11 haastateltua, ei johtajista maininnut sitä yksikään. Onko niin, että johtajat eivät ole ymmärtäneet, miten tärkeää palautteen anto työn ilon kannalta on, vai onko niin että he eivät saa sitä omassa työssään itse eivätkä sen vuoksi miellä sitä iloa tuottavaksi tekijäksi?

Vastauksissa korostui myös se, mitä Ojala ja Ahonen sekä oma projektimme painottaa: työtä ei voi tarkastella muusta/yksityiselämästä irrallisena, vaan että yksityiselämän asiat, kuten oma terveys, perhesuhteet jne. vaikuttavat siihen, voidaanko työssä hyvin ja mitä edellytyksiä työpaikalta vaaditaan, jotta ihmiset voisivat hyvin.

Myös projektimme toinen lähtökohta, eli se että hyvinvointi voidaan nähdä sekä henkilön omana että koko työyhteisön ominaisuutena, korostui vastauksissa. Lähes kaikki haastatellut mainitsivat joitain omakohtaisia asioita ja lisäksi myös sen, että yleinen ilmapiiri tai yhteisö voi hyvin tai huonosti. Työniloa tuottavia tekijöitä kuvattaessa korostui eniten yksilökohtaiset asiat, kun taas työhyvinvoinnin käsitettä kuvattaessa sekä pohdittaessa mikä auttaa jaksamaan mainittiin usein koko työyhteisön hyvinvointi oman yksilökohtaisen hyvinvoinnin ohella ja omaan hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

Tero Mämian ja Harri Melinin (2007, 142) mukaan suomalaisilla on varsin ekspressiivinen työorientaatio, eli työ on tärkeää työn itsensä vuoksi. Tällöin se, kuinka hyvin kokee työtehtävistään suoriutuneensa on erittäin tärkeää työhyvinvoinnille. Melinin ja Mämian mukaan se on huomattavasti tärkeämpää kuin palkan suuruus, työpaikan varmuus, työympäristön viihtyisyys tai erilainen työtoiminta ja työpaikan kekkerit. He toteavat, että sanallinen kiitos ja tunnustus olisi monesti paljon tärkeämpiä kuin muutaman euron bonus. Omat aineistomme tukevat näkemystä siinä mielessä, että varsinaisen työnilon kohdalla juuri työssä onnistuminen ja siitä kiittäminen koettiin erityisen tärkeäksi.

Ylipäätään keskeisin tulos analysoitaessa, mitä työhyvinvointi on ja mistä se koostuu on, että näyttäisi siltä, että organisaatiolla ja jopa organisaation sisällä yksiköllä ja

henkilön työtehtävällä on melko merkittävä rooli siinä, miten työhyvinvointi määritellään. Olisikin siis tärkeää työhyvinvointia kehitettäessä ottaa huomioon sekä organisaation että yksilöiden omat erityispiirteet eikä lähteä kehittämään työhyvinvointia kaikkialla ja kaikille samalla sapluunalla.

## **Tutkimuskysymys 2: Mitä on menestys ja mikä siihen vaikuttaa?**

Kysymystä mitä on menestys ja mikä siihen vaikuttaa selvitin haastatteluista kysymyksellä mitä mielestäsi tarkoitetaan, kun puhutaan ”menestyvästä organisaatiosta”?

Kysymykseen ei haastatteluista löytynyt yhtä ”oikeaa” vastausta, vaan menestystä kuvattiin monin eri tavoin. Pitkästi menestyksen määrittely oli organisaatio-sidonnaista. Yliopistolla nähtiin menestyksen mitaksi hyvät väitökset ja julkaisut, kun taas telecom-sektorilla puhuttiin tehokkuudesta, tuloksellisuudesta ja asiakas-tyytyväisyydestä, vakuutusyhtiössä korostettiin henkilöstön roolia sekä taloudellisia mittareita, kuten kannattavuutta ja tuottavuutta ja teollisuudessa nähtiin menestyksen riippuvan täysin suhdanteista ja olevan myös muutoskykyisyyttä ja innovatiivisuutta.

Tästä voisi päätellä, että yritykset löytää yhtä yhteistä menestysreseptiä ovat turhia ja harhaanjohtaviakin. Sama resepti ei päde kaikkialle. Myös yksityiselle sektorille tyypilliset menestyksen mittaamisen keinot, joita viime aikoina on pitkälti viety myös julkiselle sektorille, ovat kyseenalaisia julkisten organisaatioiden toimintaympäristössä. Julkisen sektorin organisaatiot poikkesivat selvästi vastauksissaan yksityisestä sektorista. Menestystä oli selvästi vaikeampaa pohtia yleisellä tasolla tutkimissamme yliopistolaitoksissa, ja niissä monesti päädyttiinkin kuvaamaan jotain yksittäistä oman organisaation mittaria, kuten julkaisujen tai väitösten määrää. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisikin siltä, että organisaatioiden olisi hyvä etsiä juuri itselleen sopivia keinoja menestyä, johtaa organisaatiota ja mitata tulosta. Omaksumalla jonkin valmiin muodossa olevan mallin, organisaatio voi tehdä hallaa niin itselleen kuin henkilöstölleenkin.

Joitakin yhteneviä piirteitä oli kuitenkin havaittavissa kaikissa organisaatioissa. Yhtenä yhteisenä ja yleisimpänä menestyksen määreenä pidettiin kaikissa haastattelemissamme tietotyöorganisaatioissa henkilöstön viihtymistä ja osaamista. Ilman sitä ei missään organisaatiossa katsottu organisaation voivan menestyä. Myös hyvää julkisuuskuvaa pidettiin yllättävän tärkeänä.

## **Tutkimuskysymys 3: Miten työhyvinvointi ja menestys liittyvät toisiinsa?**

Kaikissa organisaatioissa lähes kaikki haastatellut katsoivat, että työhyvinvoinnilla ja organisaation menestyksellä on selvä yhteys ja ne kulkevat yleensä käsi kädessä. On siis turhaa kysyä haastatteluissa suoraan ihmisiltä liittyvätkö henkilöstön hyvinvointi ja organisaatioiden menestys yhteen, koska vastaus on lähes poikkeuksetta kyllä. Hedelmällisempää on tarkastella sitä, miten ihmiset näkevät hyvinvoinnin ja menestyksen ja mitä niistä vastauksista voi päätellä niiden välisestä yhteydestä. Menestyäkseen organisaation tulisi selvittää, mitä pitäisi tehdä, jotta

henkilöstö olisi tyytyväinen, ja työhyvinvointia kehitettäessä olisi hyvä olla tietoinen siitä, mitkä tekijät ovat niitä, jotka eniten vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen ja osaamiseen ja sitä kautta myös organisaation menestykseen. On yllättävää, miten paljon näihin kahteen kysymykseen tulee yhteneviä vastauksia. Samoilla määreillä siis kuvataan organisaation menestymiskeinoja sekä työntekijöiden hyvinvointia.

Tällaisia yhteisiä tekijöitä, joita mainittiin sekä kysyttäessä mikä tuottaa iloa tai työhyvinvoinnin määritelmää että kysyttäessä mitä on menestys ja mikä siihen vaikuttaa olivat mm. hyvä työyhteisö tai ilmapiiri, hyvä johtaminen ja esimiestyö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, tyytyväiset asiakkaat, selkeä tehtävänjako, yhteiskunnallisesti tärkeä tai arvostettu työ, innovatiivisuus tai uuden oppiminen, motivaatio, ihmisten palkitseminen ja kiittäminen, ”joutilaisuus”, hyvät työvälineet sekä sopivan haasteellinen työ.

Merkittäviä työhyvinvoinnin ja menestymisen sekä niiden välisen yhteyden kannalta ovat tulkintani mukaan myös onnistuminen, sitoutuminen ja osaaminen. Onnistuminen oli suurin iloa tuottava tekijä työssä ja on selvää, että työntekijän onnistumisesta on yleensä hyötyä myös organisaatiolle. Menestystä määriteltäessä taas puhuttiin paljon työntekijöiden osaamisesta, joka liittyy juuri iloa tuottaviin onnistumiseen sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin ja hallinnan tunteeseen siitä, että tehtävät vastaavat kykyjä. Organisaatioissa olisikin hyvä miettiä tarkasti vastuualueita ja tehtävänjakoa, jotta ihmiset ovat parhaiten kykyjään vastaavissa tehtävissä ja saavat sitä kautta onnistumisen elämyksiä. Sitoutuminen, joka katsottiin menestymisen kannalta tärkeäksi erityisesti teollisuudessa, on nähdäkseni vahvasti yhteydessä siihen, että työsuhteet ovat pysyviä ja työtilanne turvattu. Lisäksi se luonnollisesti liittyy ylipäätään siihen, että viihtyy työssä ja haluaa pysyä kyseisessä paikassa.

Tekijät, jotka tässä tutkimuksessa kuvattiin sekä hyvinvointia että menestystä määrittäviksi, olivat hyvin pitkälle samoja, joita Tuomi ja kumppanit sekä von Bonsdorff ja kumppanit löysivät tutkimuksissaan vuosina 2000 ja 2009.

## **Pohdinta**

Lienee siis melko selvää, että hyvinvoivasta työntekijästä on erityisesti tietotyössä enemmän hyötyä organisaatiolle kuin loppuun palaneesta työntekijästä. Kuitenkin se, mitä tarkoitetaan hyvinvoinnilla ja mitkä asiat johtavat työhyvinvointiin, vaihtelevat eri ihmisten kohdalla huomattavasti. Toinen nauttii kiireestä ja toinen joutilaisuudesta, toiselle sopii yksin työskentely ja toinen pitää tiimityöstä. Myös eri organisaatioissa nähdään työhyvinvointi eri tavoin. Toki yhteisiäkin tekijöitä löytyy. Eroa on myös sen suhteen, miten paljon tai voimakkaasti hyvä tai huono ilmapiiri vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin ja miten paljon tsemppausta kukin kaipaa saadakseen onnistumisen elämyksiä. On kuitenkin löydettävissä joitakin tekijöitä, joihin on syytä kiinnittää huomiota kaikissa organisaatioissa kun kehitetään ja tutkitaan työhyvinvointia.

Myös se, miten menestys määritellään vaihtelee huomattavasti eri organisaatioiden välillä, ja myös saman organisaation eri yksiköt voivat nähdä menestyksen eri näkökulmista. Ratkaisevaa on myös se, millä tasolla menestystä pyrkii määrittelemään. Halutaanko löytää jokin yleispätevä menestysresepti tai piirteitä, jotka kuvaavat kaikkia menestyviä organisaatioita, vai keskitytäänkö miettimään mitä menestys juuri oman organisaation kohdalla tarkoittaa. Tämän tutkimuksen perusteella sama resepti ei päde kaikkialle. Myös yksityiselle sektorille tyypilliset menestyksen mittaamisen keinot, joita viime aikoina on pitkälti viety myös julkiselle sektorille, olisivat siis kyseenalalaisia julkisten organisaatioiden toimintaympäristössä.

Työhyvinvoinnin ja menestyksen määrittelemisen vaikeudesta johtuen, on myös vaikeaa sanoa miten ne liittyvät yhteen. Kuitenkin haastatteluissa oli löydettävissä tekijöitä, joiden katsottiin edistävän sekä hyvinvointia että menestystä. Jatkossa olisi hyvä selvittää kysymystä tilastollisin menetelmin, joilla päästään pureutumaan muuhunkin kuin haastateltujen kokemukseen siitä, mitkä tekijät edistävät hyvinvointia ja menestystä. Etenkin organisaatioiden menestyksen tutkimista olisi hyvä jatkaa kvantitatiivisin aineistoin ja menetelmin.

## Lähteet

Hakanen, Jari (2004): Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27, Työterveyslaitos, Helsinki.

Kauhanen, Juhani & Rossi, Asta (2005): Hyvinvoiva ja menestyvä työpaikka (HYMETY) -mittariston kehittämishanke. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Mamia, Tero & Melin, Harri (2007): Pohdintaa: tietoyhteiskunta, työn uudet organisointimuodot ja 2000-luvun työelämän haasteet. Teoksessa: Mamia, Tero & Melin Harri (toim.) Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Sosiologian tutkimuksia A 30, Turun yliopisto, sosiologian laitos, Turku.

Manka, Marja-Liisa (1999): Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Tampereen yliopisto, Tampere.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy (2003): Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Suomen ekonomiliitto & WSOY, Helsinki.

Parkkinen, Pekka (2001): Työssä jaksaminen pitkällä aikavälillä. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT-muistioita 53, Helsinki.

Rauramo, Päivi (2008): Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.

Riikonen, Eila & Tuomi, Kaija & Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma (2003): Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos, Helsinki.

Tuomi, Kaija & Jurvansuu, Sari & Tuuli, Pirjo & Seitsamo, Jorma & Karisalmi, Seppo & Vanhala, Sinikka & Nykyri, Erkki & Riikonen, Eila & Vahtera, Jussi & Forss, Simo & Ekroos, Ritva & Kämppi, Maila (2000): Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Teoksessa Tuomi, Kaija (toim.): Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 15, Työterveyslaitos, Helsinki.

Vartiainen, Matti (1994): Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Otatieto, Espoo.

von Bonsdorff, Monika E. & Janhonen, Minna & Vanhala, Sinikka & Husman, Päivi & Ylöstalo, Pekka & Seitsamo, Jorma & Nykyri, Erkki (2009): Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007 –

tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla.  
Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Työterveyslaitos, Helsinki.



---

---

## Työ ja muutos turvallisuusalalla

### Minna Leinonen & Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

Turvallisuusalan työpaikat ovat usein miesenemmistöisiä ja niitä edustaa julkisella sektorilla sellaiset yhteiskunnan perusinstituutiot kuin puolustusvoimat, poliisi, rajavartiolaitos, tullilaitos, vankeinhoito sekä palo- ja pelastustoimi. Yksityisellä sektorilla alaa edustavat tyypillisesti yksityiset vartiointiliikkeet ja muut erilaisia turvallisuuspalveluja tuottavat yritykset. Erityisesti julkisella sektorilla organisaatioihin kohdistuu tuottavuuteen, laatuun ja toiminnan tehostamiseen liittyviä muutospaineita, mikä tuottaa haasteita henkilöstön hyvinvoinnille, johtamiselle ja tasa-arvon toteutumiselle. Lisäksi muut yhteiskunnalliset ja kansainväliset kehityssuunnat ovat luoneet kasvualustaa turvallisuusalan yksityisen sektorin työpaikkojen voimakkaalle kasvulle. Työryhmään toivottiin esityksiä, jotka käsittelisivät turvallisuusalan työorganisaatioiden erityispiirteitä muutoksen, henkilöstön hyvinvoinnin, johtamisen ja/ tai sukupuolen näkökulmasta. Tervetulleita olivat myös esitykset, joissa tehtäisiin vertailua alan sisällä tai alojen välillä ja joissa käydään keskustelua yhdistävistä ja erottavista käsitteistä.

Työryhmässä kuultiin neljä esitystä, joista yksi käsitteli poliisitoimintaa, yksi rikosseuraamusalaa ja kaksi pelustusalaa. Erilaisista kysymyksenasetteluista huolimatta esityksiä ja niissä tarkastelun kohteena olevia aloja yhdistivät julkiselle sektorille sijoittumisen lisäksi pohdinnat turvallisuusalalla tehtävälle työlle ominaisista piirteistä sekä näiden työn luonteeseen liittyvien tekijöiden peilaaminen henkilöstön hyvinvointia ja/tai itsemäärättelyä vasten. Julkisella sektorilla koetut muutospaineet tulivat esityksissä hyvin esille. Poliisitoimintaa käsittelevässä, erikoissuunnittelija Matti Vuorensyrjän esityksessä muutospaineita tarkasteltiin kiireen kokemisen näkökulmasta. Tutkija Hanna-Leena Aution ja Risto Nikkasen rikosseuraamusalaa käsittelevässä esityksessä keskityttiin tarkastelemaan alalla käynnissä olevaa organisaatiomuutosta johtamisen ja esimiestyöskentelyn kautta. Teija Mankkinen esitteli palomiestyön muutosta ja identiteettikamppailuja väitöskirjatyönsä pohjalta. Keskiössä oli palomiestyössä tapahtuneet muutokset ja niiden vaikutukset työyhteisöön ja palomiesten ammatti-identiteettiin. Tutkija Auli Airilan esityksessä esiteltiin pelastuslaitosten työterveys- ja turvallisuustoiminnan nykytilaan sekä kehittämistarpeita kartoittavaa tutkimusta.

Työryhmään paperin kirjoittaneet osallistujat paitsi esittivät oman paperinsa, myös kommentoivat jonkun toisen paperin. Kommenttipuheenvuoroissa nostettiin

pohdittavaksi sellaisia kysymyksiä kuten alueellisuuden ja sukupuolen merkitys kiireen kokemisessa ja sitoutuneisuuden näkökulmasta poliisitoiminnassa, tilastollisen merkitsevyyden tarkastelun tärkeys rikosseuraamusosalta kerätyn aineiston kannalta, palomiesidentiteetti toimijuuden kontekstissa: millaista toimijuutta kilpailevat identiteettitarinat tarjoavat tai miten pelastusalan työkuultuuri ja siihen kytkeytyvä maskuliinisuus vaikuttaa työterveysyhteistyöhön työterveyshuollon ja työyhteisöjen välillä.

## ***Työterveys- ja turvallisuustoiminta pelastusalalla***

**Auli Airila & Hannu Kallio & Sirpa Lusa**  
Työterveyslaitos

### **Johdanto**

Työterveyden ja -turvallisuuden kehittäminen ja sen hallittu johtaminen on edellytys menestyksekkäälle pelastustoiminnalle. Ainoastaan hyvinvoiva pelastushenkilöstö pystyy suoriutumaan työtehtävistään laadukkaasti ja tehokkaasti. Työympäristön turvallisuudella on osoitettu olevan yhteys tuottavuuteen. Työympäristön parantamisen on esimerkiksi todettu vähentävän työtapaturmien ja työperäisten sairauksien aiheuttamia kustannuksia. Hyvä turvallisuusjohtaminen vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. (Laitinen ym. 2009.) Työpaikan johdolla on keskeinen rooli työterveyden ja -turvallisuuden edistämisessä.

Tämänhetkinen tieto pelastusalan työterveys- ja -turvallisuustoiminnasta ja sen laajuudesta on hajanaista. Turvallisuuskulttuuri ja varhaisen välittämisen toimintamallit eivät ole vielä nivoutuneet osaksi päivittäistä toimintaa ja johtamiskäytäntöjä pelastusalalla. Työterveyslaitos on käynnistänyt vuoden 2009 alussa tutkimuksen, jossa selvitetään pelastuslaitosten työterveys- ja -turvallisuustoiminnan nykytilaa ja kehittämistarpeita, varhaisen välittämisen toimintamalleja sekä työterveyshuollon toimivuutta. Tutkimus on osa sisäasiainministeriön koordinoimaan pelastuslaitosten ja -henkilöstön toimintakykyhanketta, ja se on saanut tukea Palosuojelurahastolta.

### **Tutkimusaineisto**

Tutkimusaineistona on keväällä 2009 toteutettu internetpohjainen kysely 22 alueellisen pelastuslaitoksen työturvallisuushenkilöstön (n=86) ja työterveyshuollon (n=20) edustajalle. Kyselyssä selvitettiin pelastuslaitosten työturvallisuushenkilöstön ja työterveyshuoltojen edustajien näkemyksiä työterveys- ja -turvallisuustoiminnan nykytilasta ja kehittämiskohteista. Työturvallisuushenkilöstöllä tarkoitetaan tässä paperissa pelastuslaitosten työsuojelun yhteistoimintaan osallistuvia henkilöitä, kuten työsuojelupäälliköitä, -asiamiehiä ja -valtuutettuja sekä pelastuslaitosten muuhun työturvallisuus- ja -terveystoimintaan osallistuvia henkilöitä, kuten henkilöstöpäälliköitä ja työterveyshuollon yhteyshenkilöitä. Työterveyshuollon edustajia olivat työterveyslääkärit ja -hoitajat. Työturvallisuushenkilöstön kyselyyn vastattiin kattavasti, sillä jokaisesta pelastuslaitoksesta saatiin vähintään yksi vastaus. Vastausprosentti oli 50. Työterveyshuollon kyselyn osalta tiedot jäivät

puuttumaan seitsemän alueellisen pelastuslaitoksen työterveyshuollon osalta vastausprosentin ollessa 48. Työterveyshuoltokyselyn pieni otos sekä puuttuvat tiedot on huomioitava tutkimuksen tuloksia tulkittaessa.

Kyselyaineiston lisäksi kerättiin haastatteluaineisto syksyllä 2009. Haastatteluissa kartoitettiin sellaisia pelastuslaitosten työterveys- ja -turvallisuustoiminnan hyviä toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka ovat esimerkillisiä ja hyväksi malliksi muille laitoksille. Tutkimuskohteina oli kolme alueellista pelastuslaitosta ja niiden työterveyshuollosta vastaavat yksiköt. Haastateltavina olivat laitosten työsuojelupäälliköt, työterveyshuollon yhteyshenkilöt sekä työterveyslääkäri tai -hoitaja. Haastatteluaineisto on litterointivaiheessa eikä aineiston analyysia ole vielä aloitettu. Siten tässä paperissa tarkastellaan ainoastaan kyselyaineiston tuloksia.

## **Työterveys ja -turvallisuustoiminnan johtaminen pelastusalalla**

Terveellinen ja turvallinen työ edellyttää kokonaisvaltaista turvallisuuden hallintaa, jota voidaan kutsua turvallisuusjohtamiseksi. Se käsittää sekä menetelmien, toimintojen että ihmisten johtamisen. Turvallisuusjohtaminen edellyttää kunnollista suunnittelua sekä erilaisten tilanteiden huomioonottamista. Turvallisuusjohtamisen työkaluina ovat mm. riskien arviointi ja hallinta, työsuojelun toimintaohjelma, yhteistyö työpaikalla, työterveyshuoltotoiminta sekä tiedottaminen ja viestintä. (Rantanen ym. 2007.)

Laadukas ja tuloksellinen työterveys- ja -turvallisuustoiminta edellyttää johdon sitoutumista (esim. Hämäläinen & Anttila 2008). Lähes 70 % pelastuslaitosten työturvallisuushenkilöstöstä kokee johdon olevan sitoutunut työn, terveyden ja turvallisuuden kehittämiseen. Työterveys- ja -turvallisuusasiat on myös vastuutettu pelastuslaitosten linjajohdolle valtaosassa pelastuslaitoksista. Kyselyssä ilmeni kuitenkin myös tyytymättömyyttä johtoon ja esimiestoimintaan työterveys- ja -turvallisuusasioissa. Johdolta odotettiin aktiivisempaa otetta esimerkiksi työntekijöiden terveysongelmien ennaltaehkäisyyn.

## **Työterveys- ja -turvallisuustoiminnan tila pelastuslaitoksissa**

Työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki ovat työterveys- ja -turvallisuustoiminnan keskeiset ohjenuorat, jotka työnantajan ja työturvallisuushenkilöstön on tunnettava. Pelastuslaitosten työturvallisuushenkilöstö ei kyselyn mukaan tunne työturvallisuus- ja työterveyshuoltolakien asettamia velvoitteita ja oikeuksia riittävän hyvin. Parhaiten vastaajat arvioivat oman osaamisensa työturvallisuuslaissa määriteltujen työntekijän velvollisuuksien ja oikeuksien osalta. Liki 62 % arvioi tuntevansa ko. aihealueen kiitettävästi tai hyvin. Työterveyshuollon toiminnan ja sen tarjoamat palvelut koki tuntevansa kiitettävästi tai hyvin 58 % ja työturvallisuuslain ja sen asettamat velvollisuudet 55 % vastaajista. Heikoin tietämys työturvallisuushenkilöstöllä oli

työterveyshuoltoa koskevan lainsäädännön ja ohjeistuksen osalta. Joka viides koki, että tuntee ko. aihealueen ainoastaan välttävästi tai huonosti.

Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajan selvittävän ja tunnistavan työstä, työtilasta, työympäristöstä ja työolosuhteista työntekijöihin kohdistuvat haitta- ja vaaratekijät. Työn vaaratekijöiden tunnistaminen ja terveydellisen merkityksen arviointi eli riskinarviointi on kyselyn mukaan toteutettu suuressa osassa alueellisia pelastuslaitoksia. Parhaiten riskinarvioinnissa huomioitiin työpaikan tapaturman vaarat, työn fysikaaliset altisteet (esim. melu, värinä) sekä työn kemialliset altisteet. Harvimminkin riskinarviointiin oli sisällytetty työstä johtuva ammattitautien vaara, työn psyykkinen kuormittavuus sekä työn biologiset altisteet. Kyselyssä tarkasteltiin myös riskinarvioinnin kattavuutta pelastuslaitosten eri toimintojen suhteen. Parhaiten riskinarvioinnissa oli huomioitu pelastuslaitoksen kiinteistöt ja asemapalvelus. Heikoimmin riskinarviointi oli toteutettu virka-aputehtävissä ja moniviranomais-tilanteissa sekä hälytystehtävissä. Tulevaisuudessa on syytä painottaa myös eri viranomaisien toiminnan yhteensovittamisessa mahdollisesti ilmeneviä uusia riskejä.

Työterveyshuollon toteuttama työpaikkaselvitys ei ole toteutettu pelastuslaitoksissa yhtä usein kuin riskinarviointi. Työpaikkaselvitys on työterveyshuollon perusväline, jonka avulla muodostetaan käsitys työpaikasta, sen vaaratekijöistä, riskeistä ja henkilöstön kuormittumisesta, tehdään johtopäätöksiä työn terveysvaaroista ja annetaan työympäristöön kohdistuvat korjausehdotukset sekä tehdään terveystarkastussuunnitelma (Manninen ym. 2007). Reilu 40 % työturvallisuushenkilöstöstä totesi alueellisella pelastuslaitoksella olevan ajantasainen työpaikkaselvitys.

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan laatimaan työsuojelun toimintaohjelman, joka tähtää työpaikan turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseen. Toimintaohjelman tulee kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet sekä työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Toimintasuunnitelman perustana ovat riskinarvioinnin ja työpaikkaselvityksen tulokset (Rantanen ym. 2007). Työturvallisuushenkilöstöstä 76 % totesi työpaikallaan olevan ajantasainen työsuojelun toimintaohjelma. Vastaavasti noin 80 % työturvallisuushenkilöstöstä arveli työpaikallaan olevan ajantasainen työterveyshuollon toimintasuunnitelma.

Tiedonhankinta pelastushenkilöstön työterveyteen ja -turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä on lähtökohta henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseen. Tietoa tarvitaan niin työntekijän terveyteen vaikuttavista tekijöistä, työn kuormitus- ja vaaratekijöistä, työympäristön tilasta, työyhteisön toimivuudesta sekä lisäksi kunkin pelastuslaitoksen yksilöllisistä tarpeista. Tapaturmat, läheltä piti -tilanteet sekä sairauspoissaolot ovat useimmiten pelastuslaitoksissa systemaattisesti seurattavia tekijöitä. Eniten kehittämistä on kuormittuneisuuden tilan seurannassa. Ainoastaan reilu kolmannes työturvallisuushenkilöstöstä koki, että työntekijöiden kuormittuneisuutta seurataan. Tulos on huolestuttava, sillä kuormittuneisuuden seuranta on työturvallisuuslain mukaan työnantajan lakisääteinen velvoite.

Taulukko 1. Työturvallisuushenkilöstön näkemys pelastuslaitoksissa systemaattisesti seurattavista tekijöistä kyllä-vastaukset % (N=84)

Systemaattisen seurannan kohde	%, (N=84)
Työssä sattuneet tapaturmat	83
Läheltä piti -tilanteet	77
Sairauspoissaolot	77
Ammattitaudit	61
Kuormittuneisuuden tila	37

Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta on hyvä varhaisen välittämisen keino, joka on varsin kattavasti käytössä pelastuslaitoksissa. Olennaista on luoda yhteiset toimintatavat siitä, miten sairauspoissaoloja seurataan ja milloin niihin puututaan. Tällöin varmistetaan työntekijöiden tasavertainen kohtelu. Vaikka alueellisissa pelastuslaitoksissa seurataan sairauspoissaoloja varsin laajasti, ainoastaan 38 % työturvallisuushenkilöstöstä arveli pelastuslaitoksellaan olevan käytössä yhteisesti sovitut puuttumisrajat poissaoloille.

Työturvallisuushenkilöstöltä tiedusteltiin myös työterveyteen- ja -turvallisuuteen liittyvän tiedon dokumentointia, saatavuutta ja ajantasaisuutta. Valtaosa työturvallisuushenkilöstöstä arvioi työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvän tiedon olevan aina tai lähes aina sekä kirjallisesti (68 %) sekä sähköisesti (61 %) dokumentoitua. Vastaajista 64 % koki, että työterveys- ja turvallisuustoimintaan liittyvä tieto on aina tai lähes aina kaikkien saatavilla. Työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvä tiedon arvioi ajantasaiseksi aina tai lähes aina 61 % vastaajista.

### **Työterveyshuolto pelastuslaitoksissa**

Uusi työterveyshuoltolaki (1383/2001) astui voimaan vuoden 2002 alussa. Lain tarkoituksena on ehkäistä työstä ja työolosuhteista johtuvia terveyshaittoja sekä edistää työkykyä ja terveyttä. Työterveyshuollon tehtävänä on työn, työympäristön sekä työyhteisön terveyden ja turvallisuuden kehittäminen sekä työntekijöiden terveyden ja työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. Työnantajan velvollisuutena on järjestää työntekijöilleen työterveyshuoltopalvelut. Työnantaja voi valita itse, mistä palvelut työntekijöilleen hankkii.

Tällä hetkellä pelastuslaitosten työterveyshuollon järjestämisellä ei ole yhteistä linjaa. Alueelliset pelastuslaitokset järjestävät työterveyshuoltopalvelunsa kukin omalla tavallaan. Ylipäätään työterveyshuoltopalveluiden järjestäminen on kunta-alalla muutoksessa, ja monissa kunnissa on keskusteltu liikelaitoksen perustamisesta, työterveyshuollon ulkoistamisesta tai sen toteuttamisesta kuntien välisenä yhteistyönä. Työterveyspalveluiden ulkoistamisen syinä ovat olleet mm. taloudelliset tai laadulliset tekijät ja henkilöstön, erityisesti työterveyslääkäreiden, rekrytointiongelmat. (Forma ym. 2009.)

Työterveyshuoltopalveluiden toteuttaminen pelastusalalla on kirjavaa. Työterveyshuolto on järjestetty joko kunnan terveyskeskuksessa, kunnan tai pelastuslaitoksen omassa työterveyshuollossa, yksityisellä terveysasemalla tai edellisten yhdistelmänä. Työterveyshuoltokyselyn tulosten perusteella yhdellä alueellisella pelastuslaitoksella oli peräti 15 työterveyshuoltoyksikköä, jotka tarjoavat palveluitaan alueelliselle pelastuslaitokselle. Työterveyshuollosta vastaavia lääkäreitä oli enimmillään 13, työterveyshoitajia 18, työfysioterapeutteja 14 sekä työterveyspsykologeja 8 yhtä alueellista pelastuslaitosta kohti. Useissa alueellisissa pelastuslaitoksissa ei ole nimetty työterveyshuollon yhteyshenkilöä, joka koordinoisi koko alueellisen pelastuslaitoksen työterveyshuoltotoimintaa. Tämä hankaloittaa työterveystoiminnan sujuvuutta, palveluiden tasa-arvoisuutta ja yhdenmukaisten toimintatapojen käyttöä. Kuitenkin kaikki kyselyyn osallistuneet työterveyshuollon edustajat totesivat alueellisten pelastuslaitosten työterveyshuoltosopimukseen sisältyvän kattavasti lakisääteisen toiminnan ohella sairaanhoidon sekä työterveyspsykologin palvelut.

Kyselyssä selvitettiin myös työturvallisuushenkilöstön tyytyväisyyttä työterveyshuoltoon. Noin puolet työturvallisuushenkilöstöstä arvioi työterveyshuollon toiminnan kiitettäväksi tai hyväksi. Kuitenkin lähes joka viides piti työterveyshuollon toimintaa ainoastaan välttävänä tai huonona.

Työturvallisuushenkilöstön ja työterveyshuollon näkemykset työterveyshuollon mahdollisuuksista tukea pelastustyöntekijöiden hyvinvointia poikkesivat toisistaan paljon. Työterveyshuoltohenkilöstö arvioi omaa onnistumistaan selvästi työturvallisuushenkilöstöä myönteisemmin. Työyhteisöongelmia lukuunottamatta kaikkien toimenpiteiden osalta valtaosa työterveyshuollon edustajista katsoi onnistuneen tehtävissään erittäin tai melko hyvin. Sen sijaan enemmistö työturvallisuushenkilöistä ei ollut minkään toimenpiteen osalta erittäin tai melko tyytyväisiä. Työturvallisuushenkilöiden mielestä työterveyshuolto oli onnistunut parhaiten työntekijöiden ohjaamisessa kuntoutustoimenpiteiden piiriin, neuvonnassa sairauden hoidon yhteydessä ja sairauslomien pitkittymisen ehkäisyssä sekä tutkimusten käynnistämisessä ammattitautia tai työperäistä sairautta epäiltäessä. Selvästi harvemmin vastaajat olivat tyytyväisiä työterveyshuollon toimintaan vajaakuntoisten työntekijöiden työssä selviytymisen seurannan ja edistämisen ja onnettomuuksien jälkihoidossa auttamisen suhteen sekä toimenpiteissä työn muokkaamiseksi työntekijän terveydellisten edellytysten mukaiseksi. Työturvallisuushenkilöiden ja työterveyshuollon näkemykset olivat lähimpänä toisiaan työyhteisöongelmien hoidossa auttamisen kohdalla. Tulokset osoittavat, että korjaavan ja hoitavan toiminnan osalta työterveyshuollon toiminnassa on pelastusalalla kehitettävää.

Taulukko 2. Työterveyshuollon mahdollisuudet tukea pelastushenkilöstön työhyvinvointia, erittäin tai melko hyvin -vastaukset, % (N)

Toimenpide	Työturvallisuushenkilöstö % (N)	Työterveyshuolto % (N)
Kuntoutukseen ohjaus	50 % (42)	95 % (18)
Neuvot sairauden hoidossa ja sairauslomien pitkittymisen ehkäisyssä	42 % (36)	95 % (19)
Tutkimusten käynnistäminen ammattitautia tai työperäistä sairautta epäiltäessä	40 % (33)	90 % (18)
Arvio yksittäisen työntekijän työn kuormittavuudesta	38 % (32)	85 % (17)
Työyhteisöongelmien hoidossa auttaminen	37 % (31)	47 % (9)
Toimenpide-ehdotukset työssä, työympäristössä tai työyhteisössä havaittujen ongelmien poistamiseksi	36 % (30)	85 % (17)
Vajaakuntoisten työntekijöiden työssä selviytymisen seuranta ja edistäminen	31 % (26)	90 % (17)
Onnettomuuksien jälkihoidossa auttaminen (esim. debriefing, defusing)	28 % (23)	58 % (11)
Toimenpide-ehdotukset työn muokkaamiseksi työntekijän terveydellisten edellytysten mukaan	25 % (21)	70 % (14)

## Varhainen välittäminen pelastuslaitoksissa

Pelastuslaitosten ja -henkilöstön toimintakyvyn edistämiseksi on nähty tärkeäksi kehittää erilaisia varhaisen välittämisen malleja. Ajankohtaiseksi pelastushenkilöstön työssä jaksamisen ja jatkamisen tekee hallituksen kesäkuussa 2009 tekemä päätös, jonka mukaan palomiesten eläkeikää ei lasketa aiempaan ammatilliseen eläkeikään vaan se jää nykyisten järjestelyjen mukaiseksi.

Varhaisella välittämisellä tarkoitetaan sellaista terveyttä edistävää työtapaa, jota työnantaja tarjoaa työntekijöilleen työhyvinvoinnin ylläpitoon, parantamiseen, työkykyriskien välttämiseen sekä työkyvyn alenemisen estämiseen. Varhaisen välittämisen ohella voidaan puhua myös erilaisista varhaisen tuen malleista, aktiivisesta aikaisesta puuttumisesta tai varhaisesta hoidosta. Varhainen välittäminen edellyttää eri osapuolien sitoutumista. Sen tulee olla niin johdon, työntekijöiden, työterveyshuollon kuin luottamuselinten hyväksymää toimintaa. Olennaista ovat yhteisesti sovitut tavoitteet, vastuut, tuki, seuranta ja aikataulut. (Kuntien eläkevakuutus 2005.) Onnistunut varhainen välittäminen edellyttää myös eri osapuolten välistä luottamusta, avointa tiedottamista, lainmukaisuutta sekä toimijoiden riittävää osaamista (Antti-Poika 2004).



Työnantajalla ja esimiehellä on keskeinen rooli pelastajien työkykyongelmien varhaisessa havaitsemisessa. Oikeudenmukaisella johtamisella on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden terveyteen, esimerkiksi sairauspoissaoloihin (ks. Kivimäki ym. 2005). Myös työterveyshuollon edustajat korostivat esimiesten roolia varhaisen välittämisen prosessissa. Esimiesten tulisi riittävän ajoissa ottaa yhteys työterveyshuoltoon, mikäli he havaitsevat pelastustyöntekijän työkyvyssä muutoksia.

Kaikki pelastuslaitosten työturvallisuushenkilöt eivät olleet tyytyväisiä esimiesten kykyyn tunnistaa pelastustyöntekijöiden työssä selviytymiseen liittyviä ongelmia. Liki kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehet tunnistavat työntekijöiden työssä selviytymiseen liittyviä ongelmia melko tai erittäin huonosti. Lisäksi lähes joka kolmas oli sitä mieltä, että johdon ja esimiesten toiminta varhaisen välittämisen osalta on ainoastaan välttävää tai huonoa. Toisaalta esimiehet eivät useinkaan olleet saaneet koulutusta tai opastusta työntekijöiden työkyvyn heikkenemisen tunnistamiseen tai puheeksiottamiseen.

Keinoja ja välineitä varhaiseen puuttumiseen työpaikoilla on paljon. Esimerkiksi useissa kunnissa on erilaisia toimintamalleja, jotka soveltuvat myös pelastuslaitoksille. Mannisen ym. (2009) mukaan työkykyongelmiin liittyviä seuranta- ja hallintamalleja käytetään valtaosassa työterveysyksiköissä, mutta ei kattavasti. Pelastuslaitosten osalta erilaisten toimintamallien käyttö vastaa pitkälti koko Suomen tilannetta: jonkinlaisia toimintamalleja on olemassa useaan tarkoitukseen, mutta mallien käyttäminen ja toimivuus vaihtelevat.

Päihdeongelmaisten hoitoonohjauksen malli oli yleisin (85 %) alueellisissa pelastuslaitoksissa käytössä oleva varhaisen välittämisen toimintamalli. Myös kriisitilanteiden toimintamalli (83 %) on laajassa käytössä. Samaten häirintään, epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen (74 %) sekä kuntoutukseen ohjaamiseen (73 %) oli olemassa jonkinlaisia toimintatapoja valtaosassa alueellisista pelastuslaitoksista. Yli 60 % alueellisista pelastuslaitoksista oli myös vähintään hajanaisia toimintatapoja työhön paluun tukemiseen pitkän sairausloman jälkeen. Myös työntekijöiden uudelleensijoittamiseen oli jonkinlaisia toimintatapoja yli puolessa pelastuslaitoksista, mikä vastaa tilannetta kunnallisessa työterveyshuollossa valtakunnan tasolla (Forma ym. 2009).

Varhaisen välittämisen toimintamalleja arvioitiin sitä myönteisemmin, mitä kattavammin ne olivat käytössä. Parhaiten koettiin toimivan päihdeongelmaisten hoitoonohjauksen, kriisitilanteiden toimintamallin sekä häirinnän, epäasiallisen kohtelun ja kiusaamisen toimintamallin. Kuitenkin ainoastaan päihdeongelmaisten hoitoonohjauksen ja kriisitilanteiden osalta yli puolet työturvallisuushenkilöistä arvioi mallien toimivan erittäin hyvin tai hyvin.

## **Työterveyshuollon rooli varhaisen välittämisen prosessissa**

Työterveyshuollolla on oma tärkeä roolinsa varhaisen välittämisen prosessissa. Ilman toimivaa työpaikan ja työterveyshuollon välistä yhteistyötä on terveysongelmia vaikea ennaltaehkäistä. Sekä työturvallisuus- että työterveyshuoltohenkilöstöltä

tiedusteltiin, miten hyvin työterveyshuolto on onnistunut terveysongelmien ennaltaehkäisyssä. Työterveyshuoltohenkilöstön näkemys onnistumisestaan pelastajien työhyvinvoinnin tukemisessa oli myönteisempi kuin työturvallisuushenkilöstöllä. Suurin näkemysero oli ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamisen tukemisessa. Liki yhtä suuri näkemysero oli masennusriskissä olevien työntekijöiden tunnistamisessa. Työturvallisuushenkilöistä vajaa kolmannes oli sitä mieltä, että työterveyshuolto on onnistunut tunnistamaan masennusriskissä olevan työntekijät erittäin tai melko hyvin. Työterveyshuoltohenkilöstöstä näin ajatteli 90 %. Myös työkyvyttömyyden uhan tunnistamisessa näkemyserot ryhmien välillä olivat suuret. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Työterveyshuollon tuki työhyvinvoinnin edistämässä ja työntekijöiden työssä jaksamisen tukemisessa, erittäin ja melko hyvin, % (N)

Työterveyshuollon toiminto	Työturvallisuushenkilöstö, % (N)	Työterveyshuolto, % (N)
Työkyvyttömyyden uhan tunnistaminen	46 % (38)	100 % (20)
Opastaminen ergonomisesti oikeisiin työmenetelmiin ja työskentelytapoihin	46 % (39)	85 % (17)
Työkykyä ylläpitävään toimintaan osallistuminen	44 % (37)	50 % (10)
Fysikaalisten, kemiallisten ja biologisten haittatekijöiden riskinarviointi	34 % (28)	65 % (13)
Masennusriskissä olevien työntekijöiden tunnistaminen	31 % (25)	90 % (18)
Toimenpide-ehdotusten tekeminen henkilöstön hyvinvointia koskevan tiedon pohjalta	28 % (23)	75 % (15)
Toimenpide-ehdotusten tekeminen ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisen tukemiseksi	25 % (21)	85 % (17)

Työterveyshuollon toiminta pelastushenkilöstön terveysongelmien aikaisessa reagoinnissa ei ole riittävällä tasolla. Joka viides työturvallisuushenkilö arvioi työterveyshuollon toiminnan varhaisen välittämisen prosessissa välttäväksi tai huonoksi. Vastaajat toivoivat painopisteen suuntaamista ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon.

## Johtopäätökset

Alueellisten pelastuslaitosten perustaminen vuonna 2004 on tuonut muutoksia pelastuslaitosten työterveys- ja -turvallisuustoiminnan organisointiin. Siirtyminen maantieteellisesti laajoihin pelastustoimen alueisiin on vaikuttanut työterveyspalveluiden järjestämiseen ja työturvallisuustoiminnan organisointiin ja toteuttamiseen. Joka viides työturvallisuushenkilö kokee työterveys- ja turvallisuustoiminnan heikentyneen alueuudistuksen myötä. Toisaalta joka kolmas

näkee alueuudistuksen parantaneen työterveys- ja -turvallisuustoimintaa. Lähtökohdat toimivalle työterveys- ja -turvallisuustoiminnalle pelastusalalla ovat hyvät, sillä laitosten johto on varsin sitoutunut työn, terveyden ja turvallisuuden edistämiseen, ja henkilöstön asennoituminen työterveyden ja -turvallisuuden kehittämiseen on myönteistä.

Turvallisuusalalla toimiminen oletettavasti myötävaikuttaa siihen, että riskienarviointi on pelastusalalla varsin hyvin hoidettu. Kuitenkin kehittämistä on esimerkiksi eri turvallisuusalan toimijoiden riskinarvioinnin ja -hallinnan yhteensovittamisessa moniviranomaistilanteiden varalta. Myös työterveyshuollon roolissa pelastustyön vaarojen ja haittojen arvioinnissa on vielä kehittämistä, kuten ylipäättään työterveyshuoltotoiminnassa kokonaisuutena. Tyytyväisyys työterveyshuoltoon pelastusalalla ei ole yhtä hyvää kuin kunta-alalla yleensä. Kunnallisten organisaatioiden henkilöstövastaavista 89 % on tyytyväinen työterveyshuollon toimintaan (Forma ym. 2009), kun pelastusalan työturvallisuushenkilöstöstä tyytyväisiä on hieman alle puolet.

Työterveyshuoltotoiminnan kehittäminen pelastusalalla tulee kohdistua koko palveluprosessiin työterveyspalveluiden hankintamenettelystä toiminnan vaikuttavuuden arviointiin. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmien ajantasaistaminen ja konkreettisuus, työpaikkaselvitysten tehostaminen, työterveyshuollon antamien neuvojen ja ohjauksen lisääminen sekä työterveyshuollon osallistuminen työkykyä ylläpitävään toimintaan ovat tärkeitä kehittämiskohteita. Kyselyssä vastaajat nimesivät kehittämiskohteiksi myös työterveyshuollon tiedottamisen, yhteistyön pelastuslaitoksen kanssa, työterveyshuoltopalveluiden saatavuuden ja tasavertaisuuden sekä työterveyshenkilöstön asiantuntemuksen. Myös työyhteisöjen tukemiseen kaivattiin lisää panostusta. Lääkärripula on todettu ongelmaksi laajemminkin kunnallisessa työterveyshuollossa (Forma ym. 2008). Toisaalta työterveyshuoltohenkilöstön resurssit ja pätevyys ovat valtakunnan tasolla parantuneet viime vuosina (Manninen ym. 2009), mikä varmasti tulee näkymään myös pelastusalalla.

Eri toimijoiden – työntekijöiden, esimiesten ja työterveyshuollon – välinen yhteistyö ja jatkuva tiedottaminen sekä luottamus ovat välttämättömiä laadukkaan työterveys- ja -turvallisuustoiminnan saavuttamiseksi. Suurin osa työturvallisuushenkilöstöstä piti työterveyshuollon tiedottamisen tasoa korkeintaan tyydyttävänä. Kaikkiaan työterveyshuollon ja työturvallisuushenkilöstön käsitykset työterveyshuoltotoiminnasta ja sen tasosta erosivat monelta osin. Työterveyshuolto näki pelastuslaitosten työterveys- ja -turvallisuustoiminnan nykytilan selvästi organisaatioiden edustajia myönteisempänä. Eri toimijoiden välinen jatkuva ja avoin vuorovaikutus lisäisi oletettavasti myös eri osapuolien ymmärrystä pelastushenkilöstön työ- ja toimintakyvystä sekä mahdollistaisi laadukkaamman palvelun.

Työterveys- ja turvallisuusasioista tiedottaminen on tärkeää myös pelastuslaitosten sisällä. Kyselyssä ilmeni, että samassa laitoksessa työskentelevillä työturvallisuustoimijoilla saattaa olla hyvin erilainen näkemys laitoksen työterveys- ja -turvallisuustoiminnasta. Vastaajien kesken ei esimerkiksi ollut yksimielisyyttä

ajantasaisen työpaikkaselvityksen tai työterveyshuollon toimintasuunnitelman olemassaolosta. Samalla tavalla tiedot poikkesivat mm. riskinarvioinnin toteuttamisen, sairauspoissaolojen seurannan tai puuttumisrajojen suhteen. Jotta työterveys- ja -turvallisuustoiminta olisi tehokasta ja vaikuttavaa, on koko henkilöstön tiedettävä, mitä työterveys- ja -turvallisuustoimintaan sisältyy, miten se on organisoitu, kuka siitä vastaa ja mistä saa lisätietoa. Tiedottamista voidaan tehostaa esimerkiksi käyttämällä useita tiedotuskanavia (Rantanen ym. 2007). Kaiken kaikkiaan koulutusta työterveys- ja turvallisuusasioista on kehitettävä valtakunnallisesti pelastusalan peruskoulutuksesta lähtien. Samalla työterveys- ja -turvallisuuskoulutus tulisi viedä osaksi pelastuslaitosten päivittäistoimintaa.

Työterveys- ja -turvallisuustoiminnan arviointi ja seuranta on välttämätöntä toiminnan kehittämiseksi. Kun arviointi on jatkuvaa, on kehittämiskohteisiin helppo reagoida ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Tällä hetkellä ainoastaan noin joka kolmas työturvallisuushenkilö koki työterveys- ja -turvallisuustoiminnan sekä työterveyshuollon toiminnan vaikuttavuuden seurannan olevan jatkuvaa.

Jatkossa kyselyn tuloksia tullaan tarkastelemaan mm. työsuojelutehtävän, toimien kuvan ja organisaation koon mukaan. Pelastuslaitosten ja työterveyshuollon vastausten rinnakkainen tarkastelu antaa tietoa siitä, miten yhtenäinen tai poikkeava käsitys työterveystoiminnan tasosta ja toimivuudesta on yksittäisen laitoksen ja sen työterveyshuollosta vastaavan tahon välillä. Myös haastatteluaineiston analysointi tuo lisävalaistusta pelastuslaitosten työterveys- ja -turvallisuustoiminnan nykytilanteeseen ja keskeisiin kehittämistarpeisiin. Tutkimuksen tulokset tullaan huomioimaan Pelastuslaitosten ja -henkilöstön toimintakykyhankkeessa annettavissa suosituksissa ja jatkotoimenpide-ehdotuksissa.

## Lähteet

Antti-Poika, M. 2004. Työkyvyttömyyden ehkäiseminen työpaikalla. Varma, Helsinki.

Forma, P., Harkonmäki, K., Pekka, T. & Saarinen, A. 2008. Kunnallinen työterveyshuolto 2008. Työterveyshuollon organisointi ja toiminta henkilöstöasioista vastaavien ja työterveyshuollon arvioimana. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.

Hämäläinen, P. & Anttila, S. 2008. Onnistuneen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Seurantatutkimus. Tampere, Työsuojeluhallinto, Työsuojelujulkaisuja 85.

Kivimäki, M., Ferrie, J.E., Brunner, E., Head, J., Shipley, M.J., Vahtera, J. & Marmot, M.G. 2005. Justice at Work and Reduced Risk of Coronary Heart Disease Among Employees. The Whitehall II Study. *Arch Intern Med.* 2005;165: 2245–2251.

Kuntien eläkevakuutus. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen – tavoitteena pitkäaikaisterveys. Opas henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuololle. Kuntatyö kunnossa.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Tietosanoma, Helsinki.

Manninen, P. ym. 2009. Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2007 ja kehitystrendi 1997–2007. Työterveyslaitos, Helsinki.

Rantanen, S., Madetoja, S., Räikkönen, T., Pääkkönen, R., Liuhamo, M. & Hanhela, R. 2007. Työturvallisuus pienyrityksessä. Työterveyslaitos, Helsinki.

## ***Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo rikosseuraamusalalla***

**Hanna-Leena Autio & Risto Nikkanen**

Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus



### **Johdanto**

Tässä paperissa esitellään Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa vuoden 2009 alussa käynnistynyttä rikosseuraamusalan tutkimushanketta. Nyt aineiston analyysivaiheessa olevan tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, millaisia käsityksiä rikosseuraamusalan henkilöstöllä on työhyvinvoinnista ja tasa-arvon toteutumisesta. Tässä paperissa tarkastellaan henkilöstön näkemyksiä johtamisesta, esimiestyöstä ja palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Koko tutkimuksessa työhyvinvointia ja tasa-arvoa on lähestytty laajemmin: lomakekyselyn ja haastattelujen kysymykset ovat käsitelleet työaikaa, koulutusta ja itsensä kehittämistä, työilmapiiriä, uralla etenemistä, työssä jaksamista, kiusaamista, sukupuolista häirintää, työn ja perheen yhteensovittamista sekä tasa-arvokokemuksia työelämässä. Tässä paperissa – kuten koko tutkimuksessa – kiinnitetään erityistä huomiota naisten ja miesten ja eri henkilöstöryhmien kokemusten eroihin. Sukupuolten toisistaan eroavien kokemusten huomioinnin on todettu olevan oleellinen osa työhyvinvoinnin kehittämistä ja tasa-arvon edistämistä (Huhta ym. 2007, 94).

Rikosseuraamusalan henkilöstö työskentelee pääsääntöisesti vankeinhoidossa, kriminaalihuollossa ja rikosseuraamusvirastossa. Vankeinhoitotyötä tehdään eri puolille Suomea sijoittuvissa avovankiloissa ja suljetuissa laitoksissa. Vankiloissa työskentelevät valvontahenkilökunnan lisäksi sosiaalityöntekijät, terveydenhuollon ammattilaiset, hallinto henkilöstö, vankien työtoiminnasta vastaavat työnjohtajat sekä erilaisten tukipalveluiden työntekijät. Kriminaalihuollon työpaikat ovat suurimmissa kaupungeissa toimivia aluetoimistoja, joissa työskentelee lähinnä sosiaalialan koulutuksen saaneita henkilöitä. Heidän vastuullaan on muun muassa yhdyskuntapalvelurangaistusten toimeenpanto ja ehdonalaisten vankeusrangaistusten valvonta. Helsingissä sijaitsevassa rikosseuraamusvirastossa tehdään lähinnä hallinto- ja asiantuntijatyötä koko alan toiminnan koordinoimiseksi.

Koko rikosseuraamusalalla työskenteli vuoden 2008 lopussa yhteensä 3 203 henkilöä, joista suurin osa (87 prosenttia) vankeinhoitolaitoksessa. Kriminaalihoitolaitoksessa työskenteli noin 9 prosenttia ja rikosseuraamusvirastossa noin 12 prosenttia koko rikosseuraamusalan henkilöstöstä. (Ks. taulukko 1.)

Taulukko 1. Rikosseuraamusalan henkilöstörakenne 31.12.2008

<b>Rikosseuraamusalan henkilöstörakenne 2008</b>			
	<b>Henkilöstöä lkm</b>	<b>Naisia (%)</b>	<b>Miehiä (%)</b>
Vankeinhoitolaitos (VHL)	2781	36	64
Kriminaalihuoltolaitos (KHL)	301	81	19
Rikosseuraamusvirasto (RISE)	121	65	35
<b>Yhteensä</b>	<b>3203</b>	<b>41</b>	<b>59</b>

Naisten ja miesten osuus eri virastoissa on epätasainen. Suhteellisesti eniten naisia oli kriminaalihuollossa, jossa naisten osuus oli 81 prosenttia. Myös rikosseuraamusvirasto oli naisenemmistöinen: työntekijöistä 65 prosenttia oli naisia. Vankeinhoitolaitoksen työntekijöistä enemmistö oli miehiä (64 %). Naisten ja miesten osuudet eri henkilöstöryhmissäkin ovat epätasaiset: vartiointi- ja valvontahenkilökunnasta naisia oli 17 % ja miehiä 83 %, kun taas hallinto- ja kriminaalityöntekijöistä neljä viidestä oli naisia.

Käynnissä oleva kriminaalihuoltolaitoksen ja vankeinhoitolaitoksen organisaatioiden yhdistäminen tuo kaksi hyvin erilaista työkulttuuria entistä enemmän kosketuksiin toistensa kanssa. Vankiloiden työkulttuuria on arvioitu perinteisen miehiseksi maailmaksi, jossa painottuvat kontrolli, fyysinen voima ja selkeästi sovitut säännöt (Martin & Jurik 2007, 175–177). Kriminaalityö voidaan nähdä naisenemmistöisenä ja naisille tyypillisenä sosiaalityönä.

Tutkimusaineistoa kerättiin kyselyllä ja haastatteluilla rikosseuraamusviraston, kriminaalihuoltolaitoksen ja vankeinhoitolaitoksen henkilöstön piiristä. Lomakekyselyllä haluttiin saada katettua koko rikosseuraamusalan henkilöstö, mutta alan suuren henkilöstömäärän vuoksi kysely lähetettiin vankeinhoidon henkilöstöstä noin kolmasosalle ja kriminaalihuollossa noin puolelle henkilöstöstä. Rikosseuraamusvirastossa kyselyyn sai vastata koko henkilöstö.<sup>103</sup> Kysely lähetettiin 1 088 henkilölle, joista lomakkeen palautti 63 prosenttia.<sup>104</sup> Kyselyaineistoa täydennettiin 17 haastattelulla, jotka tehtiin rikosseuraamusalan eri yksiköissä. Haastatteluissa käsiteltiin samoja aihepiirejä kuin lomakekyselyssä.

Rikosseuraamusalan tutkimushanke on osa Työelämän tutkimuskeskuksessa vuodesta 2006 alkaen toteutettua turvallisuusalan hankekokonaisuutta. Kokonaisuuden muut tutkimus- ja kehittämishankkeet ovat käsitelleet työhyvinvointia,

<sup>103</sup> Vankeinhoitolaitoksen osalta vankilat järjestettiin suuruusjärjestykseen ja otokseen otettiin joka kolmas yksikkö. Kriminaalihuoltolaitoksen toimintayksiköistä otokseen otettiin vastaavalla tavalla joka toinen toimintayksikkö. Tämän jälkeen kysely lähetettiin kaikille otokseen saatujen toimintayksiköiden työntekijöille.

<sup>104</sup> Sukupuolensa ja työpaikkansa ilmoittaneiden vastausprosentti oli 62 (yhteensä 679 vastaajaa). Kyselyyn osallistuneet edustivat kriminaalihuoltolaitoksen ja rikosseuraamusviraston osalta näiden virastoryhmien sukupuolijakaumaa. Vankeinhoitolaitoksessa naiset olivat miehiä aktiivisempia vastaajia, sillä heidän osuutensa oli noin puolet vankeinhoidosta tulleista vastauksista, vaikka heidän osuutensa vankeinhoidon henkilöstöstä oli vain 36 prosenttia.

tasa-arvoa ja työn ja perheen yhteensovittamista puolustusvoimissa. Rikosseuraamusalan hanketta on tarkoitus jatkaa resurssien salliessa vielä työhyvinvoinnin ja tasa-arvon kehittämistyöllä. Myöhemmässä vaiheessa tutkimusryhmän tavoitteena on päästä tarkastelemaan miesvaltaisten kontrollialojen työkuultuurin yhteisiä piirteitä sukupuolinäkökulmasta.

## Organisaation toiminta ja johtaminen

Rikosseuraamusala on ollut viime vuosina voimakkaiden muutosten kohteena. Vuonna 2006 tuli voimaan uusi vankeuslaki, joka monien muiden asioiden ohella muutti vankiloiden johtamisjärjestelmää ja vankeinhoitoesimiesten työtehtäviä. Konnunsuon vankilan lakkauttaminen ja Pelson vankilan toimintojen supistaminen kuohuttivat vankeinhoidon kenttää ensin epätietoisuutena, sitten omaa työtä koskehtavina muutoksina. Muutokset jatkuvat edelleen: vuonna 2010 aluevankiloiden määrää vähennetään ja vankeinhoidon ja kriminaalihuollon kenttäorganisaatiot sulautetaan yhteen. Meneillään olevien muutosten vaikutus haluttiin ottaa tutkimuksessa huomioon, sillä on todettu, että työhyvinvoinnin kehittäminen on haasteellista organisaatiossa, jonka on tarkoitus supistaa ja tehostaa toimintaansa (Arnkil ym. 2008). Rikosseuraamusalan muutokseen liittyy oleellisesti valtionhallinnon tuottavuusohjelma.

Lomakekyselyn vastaajilta kysyttiin, miten seuraavat luonnehdinnat kuvaavat organisaatiota, jonka alaisuudessa he työskentelevät. Ensimmäinen väite kuului ”Organisaatio tukee paikallistason työtä riittävästi”. Vankeinhoitolaitoksessa noin kaksi kolmasosaa vastaajista oli väitteestä eri mieltä.<sup>105</sup> Kriminaalihuoltolaitoksessa eri mieltä olevien osuus oli runsaat 40 prosenttia ja rikosseuraamusvirastossa eri mieltä oli runsaat puolet vastaajista. Naisten ja miesten kokemukset eivät eronneet toisistaan mitenkään huomattavasti vankeinhoidossa tai kriminaalihuollossa, mutta rikosseuraamusviraston naiset valitsivat miehiä useimmin vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä” ja heidän osuutensa samaa mieltä olleista on selvästi pienempi kuin miesten (naiset 16 %, miehet 39 %). Rikosseuraamusviraston tuloksia tulkittaessa herää kysymys, mihin organisaatioon vastaajat viittaavat – viraston sisäiseen toimintaan vai virastoon suhteessa kenttään, jonka työtä se ohjaa, vai molempiin? Kysymykseen ei ole mahdollista löytää selkeätä vastausta tämän tutkimuksen aineistosta.

Hyvin samankaltainen tulos saatiin väittämästä ”Organisaation tavoitteet ovat paikallistasolla selkeitä ja ymmärrettäviä”. Noin kaksi kolmasosaa vankeinhoitolaitoksen vastaajista oli väitteestä eri mieltä. Rikosseuraamusviraston vastaajista erimielisiä oli 60 prosenttia. Kuten edellisenkin väitteen kohdalla, rikosseuraamusviraston naiset suhtautuivat miehiä kriittisemmin organisaation tavoitteiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen: he olivat selvästi miehiä harvemmin

---

<sup>105</sup> Kaikissa esityksen virastokohtaisissa tarkasteluissa on yhdistetty vastausluokat täysin ja osittain eri mieltä sekä täysin ja osittain samaa mieltä, joten vastausluokkia on kolme.



valinneet vaihtoehdon "samaa mieltä" (naiset 15 %, miehet 30 %). Tässäkin kysymyksessä rikosseuraamusviraston vastaajien kahtalainen rooli vaikeuttaa tuloksen tulkitsemista. Tulkintavaikeudesta huolimatta on huomionarvoista, että vankeinhoitolaitoksen ja rikosseuraamusviraston vastaajat ovat huomattavan usein eri mieltä työnsä tavoitteiden selkeydestä ja ymmärrettävyydestä. Vankeinhoidon henkilöstön kritiikki tulee näkyviin erityisesti silloin, kun oman organisaation tilannetta tarkastellaan suhteessa koko alaan ja rikosseuraamusviraston johtoon. Eräs kyselyvastaaja ilmaisi tyytymättömyytensä seuraavasti:

*Nykyinen johtamistapa unohtanut täysin työntekijän. Sanelupolitiikka RISE:n sekä johtajien tapa kommunikoida. Kenttäväkien kokemuksia ei kuunnella. (mies, vartiointi ja valvonta)*

Molempien organisaatiota koskevien väittämien kohdalla kriittisesti suhtautuvia oli vankeinhoidossa eniten vartiointissa ja valvonnassa sekä koulutus- ja kuntoutus- ja sosiaalityössä. Eri mieltä olevien prosenttiosuudet vaihtelivat näissä ryhmissä 75 ja 80 prosentin välillä. Eri mieltä olleita oli runsaasti kaikissa muissakin tehtäväryhmissä: esimerkiksi työtoiminnassa kaksi kolmasosaa oli eri mieltä molemmista väittämistä. Johtotason vastaajat pitivät tilannetta jonkin verran parempana: johdossa erimielisiä oli "Organisaatio tukee paikallistason työtä riittävästi" -väitteen suhteen 58 prosenttia ja "Organisaation tavoitteet ovat paikallistasolla selkeitä ja ymmärrettäviä" -väitteen osalta 53 prosenttia. Hallinnossa ja terveydenhuollossa noin puolet vastaajista oli näistä väitteistä eri mieltä.

Kyselylomakkeeseen oli mahdollista kirjoittaa ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Muun muassa seuraavat avovastaukset valottavat vankeinhoidon yksiköiden suhdetta koko alaan ja varsinkin jatkuviin muutoksiin:

*Selkeämpi ja pysyvämpi organisaatio koko rikosseuraamusalalla. (mies, johto)*

*Enemmän tiedotusta/tukea johdolta. Asioita valmistellaan salassa ja tuodaan julki valmiit päätökset. Ongelmat jäävät yksittäisen virkamiehen ratkaistavaksi lähityössä vangin kanssa. Johdolta kiinnostusta jalkautua lähityön pariin. (mies, työtoiminta)*

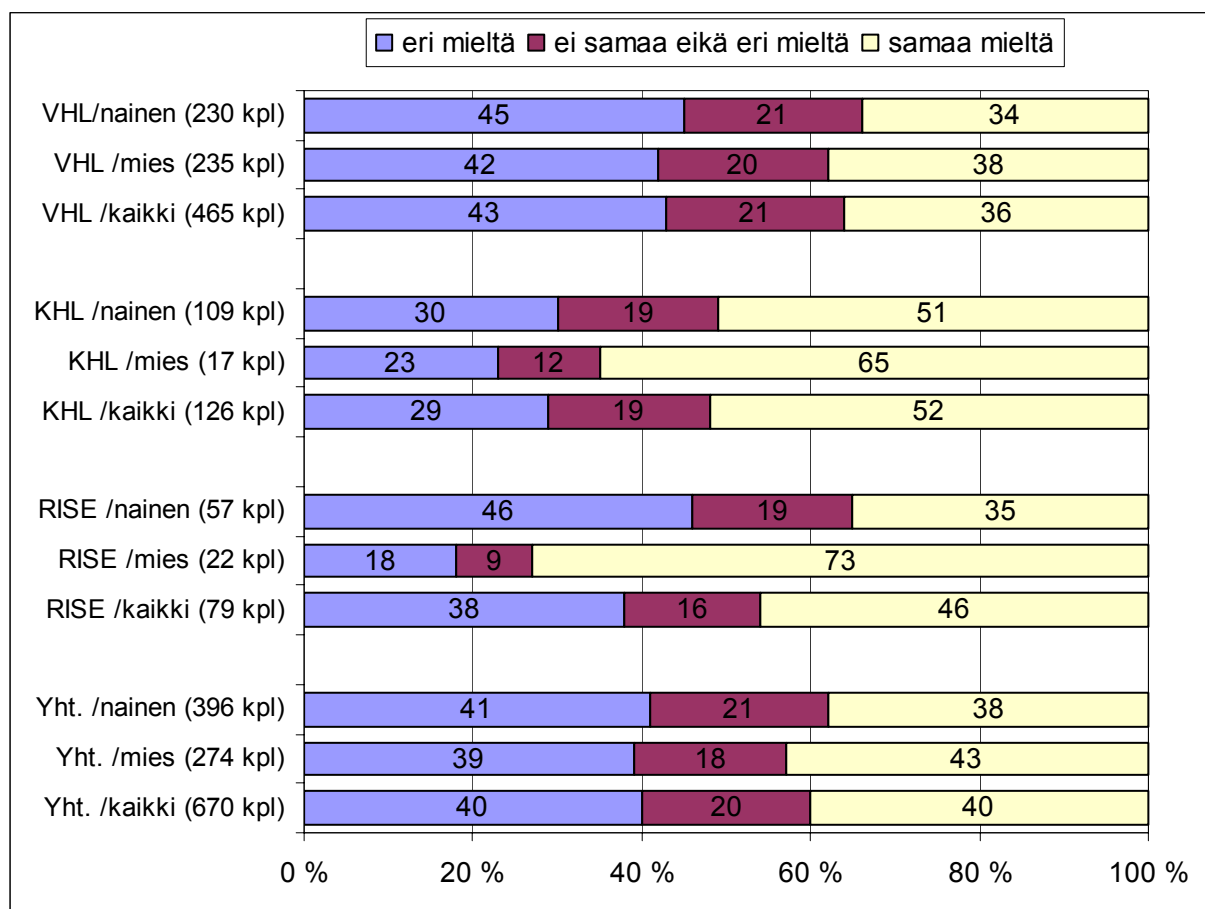
*Organisaation tulisi toimia vakaammin ja panostaa siihen, että työn sisältöjä kehitettäisiin kuunnellen ruohonjuuritason mielipiteitä; tulisi yhteinen ymmärrys työn tarkoituksesta ja tavoitteista. Työntekijöiltä tulisi myös sen jälkeen edellyttää toimimista yhteisen "työnäyn" eteen. Ei pitäisi sivuuttaa pitkän linjan työntekijöiden näkemyksiä; ristiriidat vähenisivät. (nainen, asiantuntijatehtävä, VHL)*

Näissä avovastauksissa, kuten monissa haastatteluissakin, käsiteltiin muutosten aiheuttamaa epävarmuutta ja epätietoisuutta, epäselviä rooleja ja vastuita sekä kuuntelemisen puutetta. Huolet vaikuttivat olevan samankaltaisia eri henkilöstöryhmillä – myös siltä osin, että juuri omalle ryhmälle toivottiin enemmän resursseja ja lisäksi saatettiin mainita vielä jokin toinen ryhmä, jonka kustannuksella resurssit tulisi saada. Tuottavuusohjelman tavoitteiden sisäistäminen saattaa heijastua resurssikamppailuun: tiedossa on, että resursseja ei ole tulossa lisää, joten oman tilanteen parantamiseksi niitä tulee ottaa joltakin toiselta ryhmältä pois. Myös

vastakkainasettelu oman tehtävän ja rikosseuraamusviraston välillä ilmaistiin usein selvästi:

*Tärkeä asia olisi, ettei Rise suunnittelisi koko ajan uusia leikkauksia, joilla on vaikutusta ruohonjuuritason töihin -> vähemmän erityissuunnittelijoita, enemmän vartijoita. Muutenkin Risen tulisi osoittaa, että arvostaa normaalia kenttätöitä eikä pelkästään erityissuunnittelijoiden tekemää työtä. Pelkät puheet eivät riitä. (nainen, vartiointi)*

Organisaation toimintaan liittyvät kiinteästi myös kokemukset johtamisesta. Vastaajien huomio kiinnitettiin nimenomaan oman työpaikan tilanteeseen väitteellä ”Työpaikkani johtamistapa on oikeudenmukainen” (kuvio 1).



Kuvio 1. Työpaikan johtamistapa on oikeudenmukainen / virastoryhmittäinen tarkastelu. N=670, vankeinhoitolaitos (VHL) N=465, kriminaalihuoltolaitos (KHL) N=126, rikosseuraamusvirasto (RISE) N=79.

Johtamisen oikeudenmukaisuudesta oltiin varsin paljon eri mieltä kaikissa virastoryhmissä: vankeinhoitolaitoksessa erimielisiä oli 43 prosenttia, kriminaalihuoltolaitoksessa 29 prosenttia ja rikosseuraamusvirastossa 38 prosenttia. Sukupuolten välinen ero tuli eniten ilmi tämänkin kysymyksen kohdalla rikosseuraamusvirastossa, jonka naisvastaajista eri mieltä oli 46 prosenttia ja mies-

vastaajista 18 prosenttia. Kun aineistoa tarkasteltiin tehtäväryhmien mukaan, tuli ilmi, että rikosseuraamusvirastossa erityisesti hallinto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät naiset olivat johtamisen oikeudenmukaisuudesta eri mieltä.<sup>106</sup>

Vankeinhoidossa tehtäväryhmissä koulutus, kuntoutus ja sosiaalityö (58 %), vartiointi ja valvonta (57 %) sekä kiinteistö ja taloushuolto (50 %) oltiin usein eri mieltä johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Myös muissa tehtävissä oltiin paljon eri mieltä: Varsin paljon eri mieltä oltiin myös tehtäväryhmissä työtoiminta (30 %), hallinto (28 %) ja terveydenhuolto (27 %).

Avovastausten perusteella vaikuttaa siltä, että johdolta kaivattiin selkeää linjaa. Samaan aikaan johtoa kritisoitiin kuuntelemisen puutteesta ja käskyttämisestä. Varsinkin vartioinnissa peräänkuulutettiin selkeitä linjoja:

*Johtaminen on mennyt kovaa vauhtia huonommaksi viime vuosina, niin paikallisesti kuin valtakunnallisesti. Sitä suuntaa lienee vaikea kääntää. Selkeät linjat ja niistä kiinni pitäminen ovat asioita, jotka ovat kadonneet todella nopeasti pienellä aikavälillä. Tuntuu, että kuilu talon johdon ja työntekijöiden välillä myös kasvaa. Oman lähityöporukan henki on hyvä eikä kaipaa kehittämistä. (mies, vartiointi)*

*Rehellisyys. Selkeää johtamista. Selkeät pelisäännöt. (mies, vartiointi)*

*Johtoon pitäisi kiinnittää huomiota. Huono/ riittämätön johto heijastuu alaspäin. Ei tarpeeksi tukea ylhäältä, koska heillä keskenään ristiriitoja. (nainen, vartiointi)*

*Johtoa koulutettava kannustamiseen sekä selkeisiin toimintatapoihin. (nainen, johto, VHL)*

Selkeiden linjojen lisäksi sekä vankeinhoidon että kriminaalihuollon johdolta vaadittiin työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Useat vastaajat mainitsivat oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun usein kohdassa, jossa heiltä pyydettiin kehittämis ehdotuksia työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Näin ollen voi päätellä, että vastaajien mielessä tasapuolinen kohtelu johdon taholta liittyy läheisesti työhyvinvointiin.

*Johdon tulisi tietää kuka tekee töitä ja kuka "istuu toisen perseellä tuleen". Hiljaiset työn tekee ja hyvä veli/sisko juhlii joka kissanristiäiset työajalla. Tasapuolisuus työntekijöiden kohtelussa. (nainen, taloushuolto)*

*Johdon tulisi kiinnittää enemmän huomiota henkilökunnan työhyvinvointiin. Lisäksi kaikkia työntekijöitä tulisi kohdella tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. (nainen, hallinto, kriminaalihuolto)*

---

<sup>106</sup> Kun koko alan aineistoa tarkasteltiin erottamalla johto ja hallinto omiksi ryhmikseen, ilmeni, että hallintotehtävissä työskentelevät olivat johtamisen oikeudenmukaisuudesta usein eri mieltä (33 %) ja ero vastauksissa sukupuolen mukaan oli suuri (naiset 38 %, miehet 8 %, tosin miesvastaajia oli tässä tehtäväluokassa vain 9). Johtotehtävissä työskentelevistä viisi vastaajaa oli väitteestä eri mieltä, ja näistä neljä oli naisia.

## Kokemuksia esimiestyöstä

Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa seuraaviin esimiestyöskentelyä koskeviin väitteisiin:

- Esimies kannustaa
- Esimiehellä on hyvät suhteet alaisiinsa
- Esimies kohtelee miehiä ja naisia tasa-arvoisesti

Noin neljäsosa vankeinhoitolaitoksen vastaajista oli eri mieltä väitteistä ”esimies kannustaa” sekä ”esimiehellä on hyvät suhteet alaisiinsa”.<sup>107</sup> Samaa mieltä olevia oli hieman yli puolet. Kriminaalihuollossa esimieheltä kannustusta oli saatu enemmän: kaksi kolmesta oli samaa mieltä ”esimies kannustaa” -väitteestä. Vankeinhoitolaitoksen ja kriminaalihuoltolaitoksen vastaukset ovat yllättävän yhtenevät esimies-alaisuhteiden osalta, sillä kriminaalihuollossakin enemmän kuin joka viides oli erimielinen esimiehen hyvistä suhteista alaisiin. Vankeinhoidon ja kriminaalihuollon nais- ja miesvastaajat olivat myös hyvin yksimielisiä näistä kahdesta väitteestä.

Rikosseuraamusvirastossa asiat näyttävät olevan paremmin näiden kahden väitteen osalta, sillä suunnilleen kaksi kolmesta on yhtä mieltä väitteistä ”esimies kannustaa” ja ”esimiehellä on hyvät suhteet alaisiinsa”. Kun rikosseuraamusviraston naisia ja miehiä tarkastellaan erikseen, voidaan huomata, että viraston sisällä sukupuolten kokemukset eroavat jonkin verran toisistaan: miehet kokevat varsinkin esimiehensä suhteet alaisiinsa hieman parempina kuin naiset. Naisista 12 prosenttia oli väitteestä eri mieltä, kun erimielisiä oli miehistä yhdeksän prosenttia. Naiset olivat miehiä useammin valinneet vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä” ja väitteestä samaa mieltä olevien naisten osuus oli 61 prosenttia, kun miesten vastaava osuus oli 73 prosenttia.

Esimiesten kannustusta kaivattiin lukuisissa avovastauksissa, kuten myös rakentavan ja myönteisen palautteen antamista. Vastaajat toivoivat, että palautetta saataisiin muutenkin kuin silloin, kun asiat ovat menneet pieleen. Näitä toiveita esitettiin eri virastoista, ammattiryhmistä ja hierarkiatasoilta. Myös esimies–alais-suhteeseen viitattiin usein: luottamuksen, avoimuuden ja tuen antamisen tärkeyttä korostettiin.

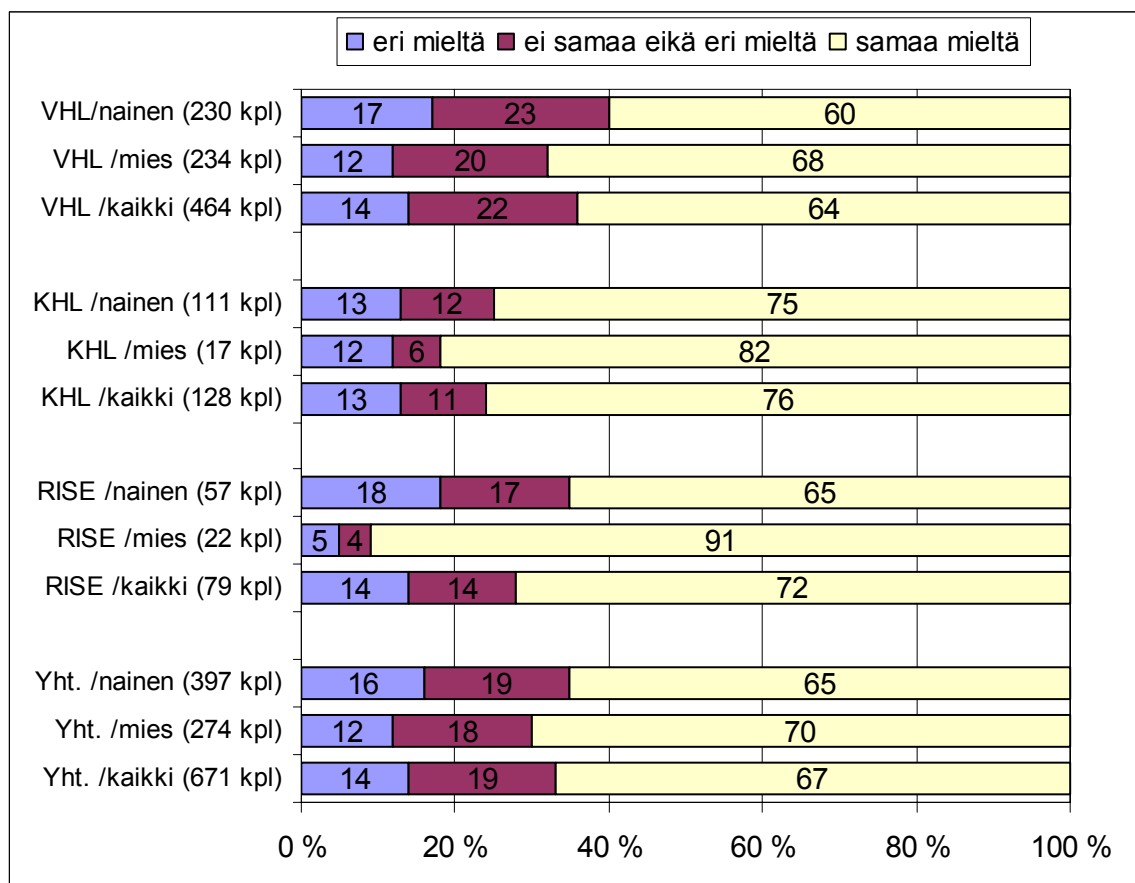
*Esimiehen aitoa ja kannustavaa tukea, eikä puuttua asioihin vain silloin, kun on tehnyt jotain väärin tai ei-hyväksytysti. (mies, vartiointi ja valvonta)*

*Kyllähän tätä työtä jaksaisi tehdä, jos talon johdolta saisi edes pienen tuen päätöksilleen. (mies, vartiointi ja valvonta)*

<sup>107</sup> Vankeinhoitolaitoksen vastaajista tehtäväryhmässä vartiointi ja valvonta oltiin eniten eri mieltä (32 %) väitteestä ”esimies kannustaa”. Seuraavaksi eniten eri mieltä olivat kiinteistö- ja taloushuollossa työskentelevät (27 %) ja muiden ryhmien osuudet olivat tästä selvästi alaspäin (alle 20 %). Väitteestä ”Esimiehelläni on hyvät suhteet alaisiinsa” oltiin varsin usein eri mieltä tehtäväryhmissä koulutus, kuntoutus, sosiaalityö (31 %), vartiointi ja valvonta (30 %), kiinteistö ja taloushuolto (30 %) sekä terveydenhuolto (23 %). Myös 4 johdon työntekijää 12: sta (22 %) oli väitteestä eri mieltä.

Johtoa ja esimiestyötä kritisoivia avovastauksia tarkastellessa voi tehdä karkean havainnon, että ne keskittyvät vankeinhoitolaitokseen, myös eri virastojen vastaajamääriin suhteutettuna. Vankeinhoidon kommentteissa viitataan usein ”talon johtoon” ja esimiesten epätyytyttäviin toimintatapoihin. Kriminaalihuollon ja rikosseuraamusviraston avovastauksissa painottuu – ehkä työn asiantuntija-luonteesta johtuen – huoli jaksamisesta ja henkilöstövoimavarojen riittämisestä. Ongelmakohtia kyllä mainitaan, mutta niitä ei henkilöidä johtoon tai esimiehiin, vaan puhutaan yleisemmällä tasolla esimerkiksi tuen antamisesta ja kuuntelemisesta.

Naiset suhtautuivat yleensä väittämään ”esimies kohtelee miehiä ja naisia tasa-arvoisesti” hieman miehiä kriittisemmin (kuvio 2). Rikosseuraamusvirastossa ero oli tuntuvim, sillä 10 naisvastaajaa (18 % naisista) ja vain yksi miesvastaaja (5 % miehistä) oli väitteestä eri mieltä. Samaa mieltä oli naisista 65 % ja miehistä 92 %.



Kuvio 2. Esimieheni kohtelee miehiä ja naisia tasa-arvoisesti / virastoryhmittäinen tarkastelu. N=671, vankeinhoitolaitos (VHL) N=464, kriminaalihoitolaitos (KHL) N=127, rikosseuraamusvirasto (RISE) N=79.

Kun vankeinhoidon tuloksia tarkastellaan tehtäväryhmien mukaan, ilmenee, että väitteestä ”esimies kohtelee naisia ja miehiä tasa-arvoisesti” oltiin eniten eri mieltä vankeinhoidon tehtäväryhmissä

- työtoiminta (17 %),
- johto (17 %, kolme vastaajaa 18:sta) ja
- vartiointi ja valvonta (16 %).

Naiset olivat väitteestä useammin eri mieltä kaikissa muissa tehtäväryhmissä paitsi luokissa terveydenhuolto ja koulutus, kuntoutus ja sosiaalityö. Miesvastaajien määrät olivat hyvin vähäisiä, kuten myös heidän osuutensa näissä tehtäväryhmissä työskentelevistä. Näiden lukujen perusteella voidaan tehdä alustava oletus, että asemalla vähemmistösukupuolena on yhteys sekä naisten että miesten havaitsemaan epätasa-arvoiseen kohteluun. Tämän väittämän perusteella ei kuitenkaan ole mahdollista sanoa varmaksi, viittaavatko naiset ja miehet oman sukupuolensa kohtaamaan epätasa-arvoiseen kohteluun. Avovastauksista ja kyselyn muista kysymyksistä<sup>108</sup> päätellen vastaajat usein tarkoittavat oman sukupuolensa kokemaa epätasa-arvoa:

*Johtajat määräävät sen, miten asioihin suhtaudutaan. Jos johtaja sallii kaksimielisyydet ja käpälöinnin ja käyttäytyy niin itsekkin, niin silloin alaisilla on samaan toimintaan ”lupa”. (nainen, kiinteistö)*

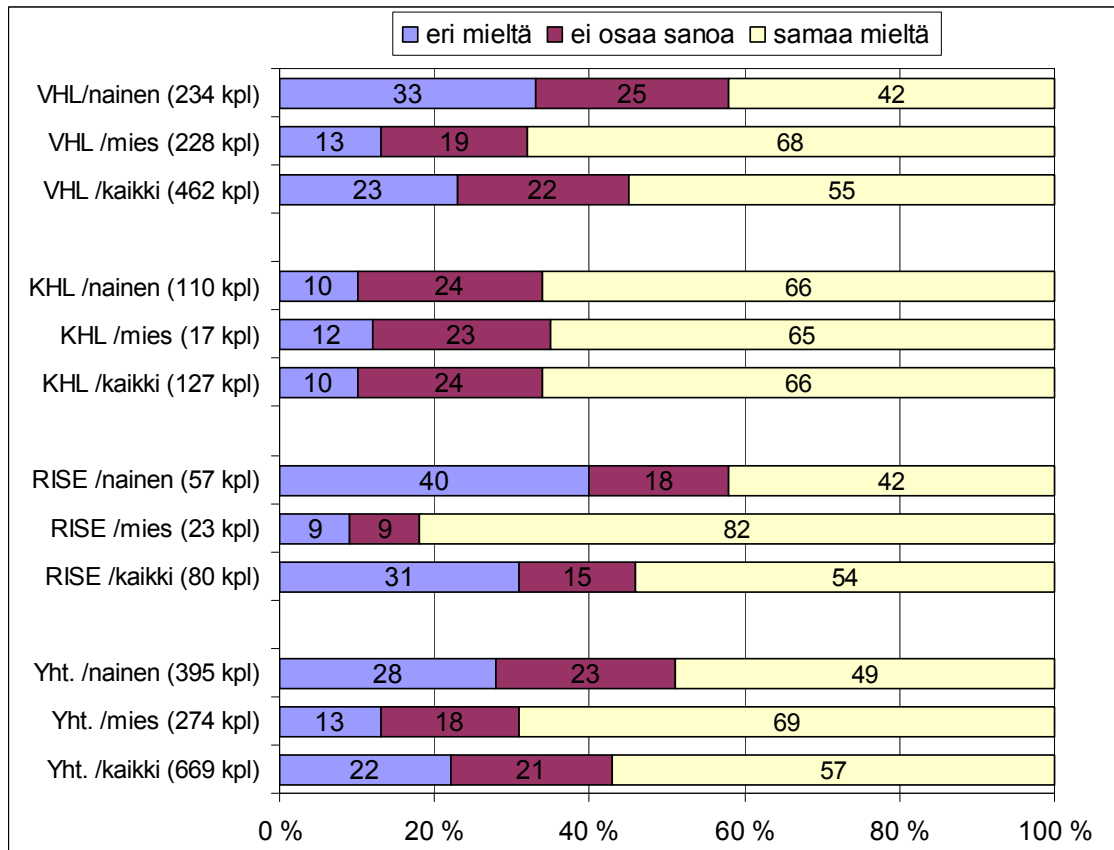
## Kokemuksia palkkauksen oikeudenmukaisuudesta

Tässä paperissa tarkastelluista tasa-arvon osa-alueista suurin ero sukupuolten väliltä löytyi, kun vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa väitteeseen ”Naisten ja miesten palkkaus on oikeudenmukainen” (kuviot 3). Koko rikosseuraamusalaa tarkasteltaessa naiset olivat väitteestä huomattavasti miehiä useammin eri mieltä.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Esim. naisten ja miesten palkkauksen oikeudenmukaisuus, kiusaaminen, tasa-arvoinen kohtelu ja uramahdollisuudet.

<sup>109</sup> Virastokohtaisessa tarkastelussa on yhdistetty luokat täysin ja osittain eri mieltä sekä täysin ja osittain samaa mieltä.



Kuvio 3. Naisten ja miesten palkkaus on oikeudenmukainen / virastoryhmittäinen tarkastelu. N=669, vankeinhoitolaitos (VHL) N=462, kriminaalihoitolaitos (KHL) N=127, rikosseuraamusvirasto (RISE) N=80).

Vankeinhoitolaitoksessa ja rikosseuraamusvirastossa naisvastaajat olivat miehiä useammin naisten ja miesten palkkauksen oikeudenmukaisuuden suhteen erimielisiä. Vankeinhoitolaitoksen naisista kolmasosa ja rikosseuraamusviraston naisista jopa 40 prosenttia ajatteli näin. Vankeinhoitolaitoksen miehistä vain 13 prosenttia ja rikosseuraamusviraston miehistä 9 prosenttia oli naisten ja miesten oikeudenmukaisen palkkauksen suhteen erimielisiä. Naisten ja miesten palkkausta piti oikeudenmukaisena 42 prosenttia sekä vankeinhoidon että rikosseuraamusalan naisista. Tasa-arvoiseen palkkaukseen uskoi jopa 82 prosenttia rikosseuraamusviraston miehistä. Vankeinhoidon miehistä naisten ja miesten palkkausta piti tasa-arvoisena 68 prosenttia. Kriminaalihuollon naisten ja miesten vastaukset olivat lähellä toisiaan: molemmista noin kaksi kolmesta oli väitteestä samaa mieltä ja noin joka kymmenes oli väitteestä eri mieltä. Miehet olivat aavistuksen naisia kriittisempiä naisten ja miesten tasa-arvoisen palkkauksen toteutumisesta.

Kun hallinto- ja johtotehtävissä olevat erotetaan alan koko aineistosta, huomataan, että hallinnon naisista jopa 43 prosenttia oli palkkauksen tasa-arvoisuutta koskevasta väitteestä eri mieltä. Sukupuolen mukaista vertailua vaikeuttaa miesten vähäinen määrä hallintotehtävissä. Kaikista johdon työntekijöistä 93 prosenttia oli

väitteestä samaa mieltä. Johdon vastauksissa ei ollut juuri eroja sukupuolen mukaan.

Avovastauksissa toivottiin usein naisenemmistöisten tehtävien palkkauksen parantamista. Tämä viittaa siihen, että naisten ja miesten palkkausta koskevat kriittiset kyselyvastaukset liittyvät sekä samassa tehtävissä olevien että eri alojen eriarvoiseen palkkaukseen.

*Naisvaltaisten virkojen palkkausta tulisi kehittää. (mies, hallinto, täytäntöönpano)*

*Palkkausjärjestelmää tulisi kehittää, mahdollisuus edetä uralla, ansaita enemmän työmäärään ja vastuuseen nähden. (nainen, terveydenhuolto)*

Tehtäväryhmittäin ja virastokohtaisesti vankeinhoitolaitoksen vastaajista kaikissa tehtäväryhmissä (johtoa lukuun ottamatta) naiset olivat miehiä useammin eri mieltä naisten ja miesten palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Eniten eri mieltä väitteestä olivat tehtäväryhmät hallinto (45 %), koulutus, kuntoutus ja sosiaalityö (36 %), kiinteistö- ja taloushuolto<sup>110</sup> (31 %) sekä terveydenhuolto (25 %). Vartiointi- ja valvontatehtävissä eri mieltä olevien osuus oli 17 prosenttia. Tässä ryhmässä naiset olivat kriittisempiä: heistä 28 prosenttia oli eri mieltä naisten ja miesten palkkauksen oikeudenmukaisuudesta, kun miehistä näin ajatteli 12 prosenttia. Eräs vartijanainen kuvasi oman työpaikkansa tilannetta seuraavasti:

*Työtehtävät ja palkkaus eivät ole tasa-arvossa. Naisilla ei ole lainkaan esim. 6-tasolla palkkausta valvontapuolella. Naiset kuitenkin hoitavat samoja tehtäviä kuin miehet, vaikka palkkauksen tasa-arvo ei täyty. (nainen, vartiointi ja valvonta)*

Kommentti liittyy laajaan keskusteluun siitä, millaisiin tehtäviin naisvartijoiden katsotaan soveltuvan. Vastaajan mukaan naiset tekevät samoja tehtäviä kuin miehetkin, eli mahdollisesti ovat töissä myös suljetuissa vankiloissa ja niiden eristysosastoilla. Kysymyksen voisi myös kääntää ympäri, kuten eräät haastateltavat tekivät – onko oikein, että vain vaarallisia fyysisiä elementtejä sisältävä tehtävä määritellään parhaiten palkatuksi? Entä ne naisvartijat, jotka selviävät vastaavista hankalista tilanteista vuorovaikutustaitojen avulla?

Seuraava avovastaus viittaa siihen, että vankiloissa tehtävässä sosiaalityössä ilmenee sama haasteellinen tilanne kuin monilla naisenemmistöisillä hoiva- ja opetusalan työpaikoilla. Niillä käydään keskustelua siitä, miten aloille saataisiin rekrytoitua lisää miehiä ja onko miesten suosiminen palkassa ja työehdoissa oikeudenmukainen tapa oikaista alan sukupuolijakaumaa.

*Palkkaus on miehiä suosivaa, eli heikommalla koulutustasolla varustettu mies sai UPJ:ssä paremmat lähtöpalkat kuin hyvin koulutettu nainen. (nainen, koulutus, kuntoutus ja sosiaalityö)*

Rikosseuraamusviraston vastaajista erityisesti hallinto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät naiset olivat palkkauksen oikeudenmukaisuutta koskevasta väitteestä

---

<sup>110</sup> Yhdistetty kaksi tehtäväluokkaa.



eri mieltä. Hallintotehtävissä työskentelevistä 10 oli väitteestä eri mieltä ja näistä 9 oli naisia. Asiantuntijatehtävissä työskentelevistä 6 oli väitteestä eri mieltä ja näistä 5 oli naisia. Johdossa kaikki vastaajat olivat väitteestä samaa mieltä.

Avovastauksissa oli useita mainintoja palkkauksen epätasa-arvoisuudesta. Kritiikkiä kohdistettiin sukupuolten palkkatasa-arvoa useammin alan yleiseen heikkoon palkkauksen ja palkkausjärjestelmän epäoikeudenmukaiseen soveltamiseen.

*Joku ulkopuolinen taho purkamaan palkkausjärjestelmästä (vaativuudenarviointi) rakenteelliset miehiä suosivat elementit (nainen, asiantuntija, rikosseuraamusvirasto)*

*Hallinnonalan tulisi ottaa käyttöön palkkausjärjestelmä, jonka ihmiset kokisivat oikeudenmukaiseksi. Nykyinen UPJ teorialtaan aivan loistava, mutta ihmisten toteuttamana romutettu epäonnistuneeksi. Johtunee inhimillisyydestä. (mies, vartiointi)*

## **Johtopäätökset: työ ja muutos rikosseuraamusalalla**

Johtamisen, esimiestyön ja oikeudenmukaisen palkitsemisen ottaminen tarkastelunäkökulmaksi antaa varsin karun kuvan rikosseuraamusalan tilanteesta. Varsinkin organisaatiolta saatava tuki, organisaation tavoitteiden selkeys ja ymmärrettävyys sekä johtamisen oikeudenmukaisuus saivat alan henkilöstöltä heikon arvosanan: reippaasti alle puolet henkilöstöstä oli näihin tyytyväisiä. Arviot lähiesimiestyöstä eli oman esimiehen kannustuksesta ja oman esimiehen ja tämän alaisten välisistä suhteista saivat selvästi myönteisemmän arvion, ja vielä tätäkin paremmin oma esimies hallitsi naisten ja miesten tasa-arvoisen kohtelun. Esimiestyön arviot eivät olleet näissäkään asioissa suorastaan ylistäviä. Tässä paperissa ei käsitellä työpaikan yhteishenkeä tai avun ja arvostuksen saamista työtovereilta – näiden suhteen arviot olivat huomattavasti myönteisempiä.

Niin sanotusti karujen tulosten tulkinta on syytä tehdä organisaatiomuutoksen kontekstissa. Epävarmuus oman työn tulevasta resursoinnista ja työpaikan pysyvyydestä heijastuvat todennäköisesti tuloksiin. Useimmat haastateltavat vetivät yhtäläisyysmerkit organisaatiomuutoksen ja heikentyneen työhyvinvoinnin välille. Ei ole kuitenkaan syytä vetää johtopäätöstä, ettei mitään ole tehtävissä ennen kuin organisaatiomuutos on viety loppuun. Kuten monet kyselyvastaajat ja haastatellut ilmaisivat, hyvä tiedottaminen puree epämääräisinä velloviin huhuihin. Tuottavuusohjelman säästövaatimukset vaikuttavat työn tekemisen edellytyksiin jatkossakin organisaatiomuutoksesta huolimatta. Erityistä huolta vastaajat ilmaisivat henkilöstöresurssien riittävyydestä: vankiluku ei ole vähenemässä radikaalisti, mutta silti henkilöstöä vähennetään.

Tässä paperissa esiteltyjen tulosten tarkastelu naisten ja miesten kyselyvastausten erojen perusteella kääntää katseet koko alaa koskien palkkaukseen ja erityisesti vankeinhoidon ja rikosseuraamusviraston tilanteeseen. Vankeinhoidon naisista joka

kolmas ja rikosseuraamusviraston naisista peräti 40 prosenttia piti naisten ja miesten palkkausta epäoikeudenmukaisena. Erityisesti naisenemmistöisen hallintohenkilöstön kriittinen ääni kuului vastauksissa. Rikosseuraamusviraston miesvastaajilla taas oli kovin usko palkkauksen oikeudenmukaisuuteen, eikä vankeinhoitolaitoksenkaan miehillä ollut suuresti valittamista. Sukupuolten kokemusten ero oli tyypillistä varsinkin rikosseuraamusvirastolle, jossa myös muiden kysymysten kohdalla naisten ja miesten pylväät olivat erimittaisia – naisten ollessa joka kysymyksen kohdalla miehiä kriittisempiä. Tulos selittyy ainakin osittain viraston sisäisellä hierarkialla, jossa miehet ovat olleet pitkään johtopaikoilla ja naiset avustavissa tehtävissä. Vastaavia kokemusten eroja löytyy esimerkiksi puolustusvoimista, missä siviilitehtävissä olevien naisten ja sotilasmaisten kokemusten erot vastaavissa kysymyksissä olivat huomattavat (Leinonen ym. 2008; Leinonen ym. 2009).

Kriminaalihuolto poikkesi kaikissa kysymyksissä muista virastoryhmistä. Organisaation tavoitteisiin, johtamiseen ja esimiestyöhön sekä tasa-arvoiseen palkkaukseen oltiin usein selvästikin tyytyväisempiä kuin vankeinhoidossa tai rikosseuraamusvirastossa. Haastatteluissa puhuttiin kriminaalihuollon omasta perinteestä ja työkulutturista, joiden menettämistä pelättiin organisaatioiden yhdistämisen myötä. Resurssien kapenemisesta ja tehtävien lisääntymisestä oltiin myös huolissaan. Miten kriminaalihuollon myönteisille piirteille käy jatkossa? Olisiko jotakin niistä mahdollista "tartuttaa" myös niihin yksiköihin, joihin kriminaalihuollon aluetoimistot yhdistetään? Kriminaalihuolto poikkesi muista virastoryhmistä myös siinä, että siellä vähemmistönä olleet miesvastaajat olivat naisia kriittisempiä muun muassa esimiestyötä koskevissa arvioissaan. Haastattelussa esimerkiksi kuvattiin, miten pitkään työssä olleet miestyöntekijät ovat huolissaan asemastaan, kun heidän rinnallaan töitä tekevät heitä enemmän kouluttautuneet nuoret naistytöntekijät. Eräs miestyöntekijä taas toivoi jämäkämpää työkulutturia, jonka hän arveli alalta puuttuvan naisenemmistöisyyden takia.

Kriminaalihuollon miesten lisäksi rikosseuraamusalalla lukuisat muutkin nais- ja miesryhmät ovat vähemmistönä työyhteisössään. Useissa tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota erityisesti naisvartijoiden haasteelliseen asemaan (ks. esim. Britton 2003; Martin & Jurik 2007). Naisten ja miesten erilaisten kokemusten ja työkulutturien huomioiminen lienee välttämätöntä vähemmistöasemassa olijoiden hyvinvointinsa turvaamiseksi, mutta myös eri henkilöstöryhmien suhteiden parantamiseksi. Henkilöstöryhmien tasa-arvoa ei voi erottaa sukupuolten tasa-arvosta. Organisaatiomuutoksen sukupuolivaikutusten arviointi saattaisi olla rikosseuraamusalalla paikallaan – vastaavia tarpeita on havaittu ainakin puolustusvoimia koskevassa tutkimuksessa (ks. Tallberg 2009, 176). Rikosseuraamusalan tapauksessa vastakkainasettelut esimerkiksi sosiaalityön ja valvonnan välillä voivat vaikeuttaa organisaatiomuutoksessa tavoiteltujen synergiaetujen toteutumista.

Tässä paperissa esitetyt tulokset ovat vielä alustavia. Varsinkin laadullisen aineiston analyysin edetessä kyselytuloksia on mahdollista tarkastella suhteessa esimerkiksi alan henkilöstöstrategiaan ja haastatteluaineistossa esitettyihin kokemuksiin ja arvioihin. Tutkimuksen tässä vaiheessa ei ole otettu huomioon yksikkökohtaisia

eroja, joita saattaisi esiintyä esimerkiksi avo- ja suljettujen laitosten välillä. Yksikkökohtaisten tulosten käsittelyyn saataneen mahdollisuus tätä tutkimushanketta seuraavassa kehittämishankkeessa. Jo nyt voidaan todeta, että rikosseuraamusalan sukupuolittuneet työkulttuurit tarjoavat kiinnostavan näkökulman turvallisuusalan tutkimuksen kentällä.

## Lähteet

Arnkil, Robert; Heiskanen, Tuula; Jokinen, Esa; Nakari, Risto & Piispa; Leena (2008) Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen valtionhallinnossa. Kaiku-työhyvinvointiohjelman arviointi. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto.

Britton, Dana (2003) At Work at the Iron Cage: The Prison as Gendered Organization. New York University Press.

Huhta, Liisa; Kempe, Jouni; Leinonen, Minna & Uosukainen, Katja (2007) Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen kehittämistyössä – kokemuksia sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta. TYKES-raportteja 54. Helsinki. <http://www.tsr.fi/files/Uutistori/2007/raportti54.pdf>

Leinonen, Minna; Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Autio & Hanna-Leena (2009, tulossa) Mahdollisuuksien ja vaatimusten kenttä – esimiestyö puolustusvoimissa hierarkian ja sukupuolen näkökulmasta. Loppuraportti. Matine.

Martin, Susan Ehrlich & Jurik, Nancy (2007) Doing Justice, Doing Gender: Women in Law and Criminal Justice Occupations. Sage.

Leinonen, Minna; Talola, Nina; Terävä, Sirkku & Uosukainen, Katja (2008) Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo puolustusvoimissa 2007. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta, sarja A 2008/3. Helsinki.

Tallberg, Teemu (2009) The Gendered Social Organisation of Defence: Two Ethnographic Case Studies in the Finnish Defence Forces. Economics and Society, 193. Hanken School of Economics, Helsinki. [http://www.hanken.fi/staff/tallber/blog/files/Lopullinen\\_julkaisuversio.pdf](http://www.hanken.fi/staff/tallber/blog/files/Lopullinen_julkaisuversio.pdf)

## *Time pressure and commitment to work in policing*

**Matti Vuorensyrjä**

Police College of Finland, Research & Development



### **1. Introduction**

The current paper builds a simple structural equation model (SEM) to estimate the effect of **time pressure** on **commitment to work** in policing. The introductory chapter at hand takes a preliminary look at the concepts and measures of time pressure and commitment, and especially on the significance of the analysis concerned with the effects of time pressure on commitment.

#### **Time pressure in context**

The prevalence of time pressure, as a factor of stress, is relatively high in central government (Ylöstalo & Jukka 2008; Väänänen-Tomppo 2008). To get a closer empirical look at its prevalence in police administration, a brief digression into the measurement of time pressure in Police Personnel Barometer is in order.

The data for the analysis of the current paper come from the latest Police Personnel Barometer (PPB) conducted during March and April 2008 in Finland. The electronic PPB-survey targeted the whole police force in Finland and was administered by the Police College of Finland. The response rate was 67.2 % (N = 6871).

The personnel barometer survey takes a look at several different aspects of work, working conditions and organization of work, including **police stressors** and **commitment to work** in police. The stressor tool of Police Personnel Barometer (PPB) included 26 indicator variables in all. At the beginning of the instrument the respondents were asked the following question:

**“Please try to assess how much the following issues strain you in your work at this moment?”**

The respondents were then provided 26 potential factors of stress; i.e. the indicators of the stressor tool.

In an earlier exploratory factor analysis of the stressor matrix (EFA, PAF, Promax; cf. Vuorensyrjä & Mäkiä 2009), the factor of time pressure turned out to consist of three, distinct indicator variables. These were “continuous hurry, and pressure because of work undone”, “temporary congestion of work”, plus an indicator which in the particular context of policing closely connects with time pressure, namely “the judicial responsibility of my own decisions and conduct”.

I will next compare the means of these three indicator variables to the means of the other indicators of the stressor tool. I computed the means for all 26 indicators of stress in the PPB cross-section data for the three latest survey years (2002, 2005, 2008), and then arranged the stressors in descending order by the criterion of the mean. The scale of the indicators was (1–7) from 1 “**very little or not at all**” to 4 “**not little, not much**” to 7 “**very much**”. The results were as in Table 1.

TABLE 1. Indicators of stress in Police Personnel Barometer 2002, 2005, 2008: means in descending order

2008	$\bar{x}$ (SE)	2005	$\bar{x}$ (SE)	2002	$\bar{x}$ (SE)
1. Organizational changes and reforms	3.88 (0.023)	1. Temporary congestion of work	3.63 (0.020)	1. Continuous hurry, and pressure because of work undone	3.98 (0.021)
2. Continuous hurry, and pressure because of work undone	3.85 (0.021)	2. Continuous hurry, and pressure because of work undone	3.60 (0.020)	2. Temporary congestion of work	3.92 (0.020)
3. Temporary congestion of work	3.64 (0.022)	3. Bureaucracy and red tape	3.34 (0.019)	3. Bureaucracy and red tape	3.72 (0.020)
4. Bureaucracy and red tape	3.40 (0.022)	4. Poor flow of information in the work community	3.15 (0.018)	4. Poor flow of information in the work community	3.52 (0.019)
5. The judicial responsibility of my own decisions and conduct	3.36 (0.019)	5. The judicial responsibility of my own decisions and conduct	3.14 (0.017)	5. Insufficient feedback on my own work	3.42 (0.018)
6. Poor flow of information in the work community	3.10 (0.020)	6. Insufficient feedback on my own work	3.07 (0.017)	6. The judicial responsibility of my own decisions and conduct	3.39 (0.017)
...	...	...	...	...	...
26.	1.66 (0.014)	26.	1.56 (0.013)	26.	1.56 (0.014)
n (min.)	6587	n (min.)	7971	n (min.)	7857
Missing (max.)	284	Missing (max.)	339	Missing (max.)	249
N	6871	N	8310	N	8106

Source: PPB 2008

Sorting the indicators in descending order demonstrates a clear pattern, as to the prevalence of the stressor of time pressure in police administration. The three indicators of time pressure are among the top six stressors each year. Two of the most important indicators of time pressure (by the criterion of loadings) are among the top three indicators each year.

The fact that the two are not among the two most important indicators each year is coincidental. “Organizational changes and reforms” became a factor of concern and

a key indicator of stress during 2008, largely due to the extensive reform of the Finnish police administration. The planning of the reform was on its way during 2008 and implementation followed suit, 1 January 2009.

Contrary to this, the observation according to which the stressor of time pressure is an issue in policing is not coincidental. Time pressure may be expected to plague all labor-intensive industries and occupations with little or no opportunities to labor-saving technological improvements. In this respect, reference is to be made not only to policing but, also, and perhaps very particularly, to teaching, social welfare services, health care, performing arts, etc.<sup>111</sup>

The proposition can be backed up by the so-called **cost disease hypothesis** (Bowen and Baumol 1966; cf. also Baumol 1967; Baumol et al. 1985; Baumol 1993; Lindbeck 2006). According to the cost disease hypothesis, if the rate of growth of labor productivity of a labor-intensive sector is slow, or non-existent, the rate of growth of wages in that sector tends to exceed it. Zero or very nearly zero rate of growth of wages is not an alternative in an economy in which both average productivity and the general level of wages keep on growing. William Baumol (1967, see 418–419) thus assumed in his classic article on unbalanced economic growth that, while there may be marked differences in the rates of growth of productivity in-between the different sectors of the economy, the rates of growth of wages tend to be the same, or approximately the same, across the sectors. (Bowen & Baumol 1966; Baumol 1967; Vuorensyrjä & Mälkiä 2009; Vuorensyrjä 2009.)

This means that unit costs are pushed upwards in the labor-intensive, slow-productivity-growth sectors of the economy, relative to the other sectors. It also means that, in the sectors affected by the cost disease, keeping to a constant level of production, with a constant level of quality, will require a bigger budget for tomorrow, compared to today's budget. (Baumol 1967; Baumol et al. 1985; Baumol 1993; Lindbeck 2006.)

A public sector budget which goes on growing on a continuous basis, in real terms, is politically demanding, but it is not inconceivable. What will actually happen to teaching, social welfare services, health care and policing in the future will depend on political decision making (cf. Baumol and Blinder 1988; Baumol 1993; Lindbeck 2006). With constant reallocation of resources, a growing economy with a growing average productivity can afford tomorrow the level of public services it enjoyed yesterday. Yet it deserves to be noted that, even if it is quite possible for

1. The budgets in the labor-intensive, slow-productivity growth sectors of the economy to keep on growing far into the future, it is possible, at the very same time, that;
2. There will nonetheless be a tough, constant downward pressure towards a slower rate of growth of unit wages, and equally tough, constant upward

---

<sup>111</sup> Teaching, performing arts and health care were the primary examples by Bowen and Baumol (1966; Baumol 1967; Baumol et al. 1985), as to the sectors most severely affected by the cost disease.

pressure towards a faster rate of growth of productivity, in these sectors. (Cf. Vuorensyrjä & Mälkiä 2009; Vuorensyrjä 2009.)

The assertions in [2.] are not analytical, necessary propositions,<sup>112</sup> but hypotheses with empirical content, to be tested with the help of empirical data.

### **Commitment**

Commitment is a factor of supply of labor. In earlier economic and organizational research it has been connected to concepts such as tenure, labor turnover, labor turnover intention and also to wage incentives and pay satisfaction (especially in comparison to other dimensions of job satisfaction). Perhaps even more importantly, commitment is a factor of intensity and quality of the labor factor of production. According to the goal setting theory discovered and developed by Edwin Locke and Gary Latham (1990; 1994; 2002), commitment is one of the key preconditions of good performance, along with goal specificity, goal difficulty, and other preconditions of good performance, such as feedback.

According to the conceptual analysis by Carmeli, Elizur and Yaniv (2007, 639-640; cf. e.g. Metcalfe & Dick 2000; Freund & Carmeli 2003; Carmeli & Gefen 2005) the concept of commitment is an inherently multifaceted construct. The concept will not be exhaustively modeled if measured on a simple, singular scale. "Commitment" refers at least to the following five aspects of employee in relation to his or her work and/or employer organization:

1. **Protestant work ethic**, the person is committed to work in general;
2. **Career commitment**, the person is committed to his or her profession or vocation, and to all that it presupposes;
3. **Continuance commitment**, having weighted the costs and benefits of staying vs. leaving, the person is committed to stay in his or her work and/or employer organization;
4. **Affective commitment**, the person is emotionally attached to, and involved in, his or her work and/or employer organization;
5. **Job involvement**, the person is committed to his or her job, because it satisfies his or her present needs.

In this paper commitment will be measured with the help of three distinct indicator variables, all referring to slightly different aspects of commitment. In Police Personnel Barometer (2008) the respondents were provided with a subtitle ("**Commitment**") for three distinct indicators. They were then provided with the following three claims: "I enjoy working in this work community", "I'm personally committed to my work", and "In my experience, my work tasks are meaningful". The scale of the indicators was (1–5) from 1 "**strongly disagree**" to 3 "**neither disagree nor agree**" to 5 "**strongly agree**".

The current paper estimates the effect of time pressure on commitment to work among the Finnish police officers (cf. Figure 1). Time pressure is a key stressor in

---

<sup>112</sup> The assertions do have a good analytical backing, though. Cf. the twin article of this study, Vuorensyrjä 2009.



policing, a threat to keep an eye on. Commitment to work is a key factor of the supply of labor and also of the intensity and quality of labor. It is a stronghold of policing. So, is time pressure a statistically significant ( $p < .01$ ), detrimental factor ( $-\beta_{21}$ ) of commitment to work in policing? If so, how to depict the size of the effect of time pressure on commitment, and how large is actually the variance shared by time pressure and commitment, in terms of variance left unexplained ( $\zeta$ , or inversely,  $R^2$ )?

## 2. Data and methods

### Data

The data for the analysis come from the Police Personnel Barometer (PPB) conducted in Finland during March and April 2008. The electronic PPB-survey targeted the whole police force in Finland and was administered by the Police College of Finland. The response rate was 67.2% ( $N = 6871$ ).

It has been possible to compare the survey data of the PPB (2008) to register-based Police results data system (PolStat 2008; the data extracted from the PolStat data base describe the state of police personnel in Finland at the time of the survey, March 2008). The survey data appears to be fairly well representative of the target population as regards the distributions of unit, rank, gender and age of the Finnish police force. There were, however, a few minor biases to the data. It was slightly more probable for a young female officer of a relatively high rank to complete the questionnaire, compared to an old male officer of a relatively low rank. A careful note must be made of the fact that the response rate was clearly lower than average, 52.2%, among the oldest cohorts of the personnel (60 years of age or more).

In the current paper I will be using a sub-sample of three ranks (**constables**, **sergeants**, and **inspectors**) of the PPB (2008) data, with the further restriction that I will concentrate on those police officers who work in one of the following three functional areas of policing (henceforth “functions”), as depicted by the police officers themselves in the survey: **daily crime investigation**, **demanding crime investigation**, or **maintaining public order and security**. There were 5,078 police officers in the above mentioned ranks in the data set, 4,533 of whom served in one of the above mentioned three functions. The sample under analysis was formed by these 4,533 police officers.

Table 2 describes the distribution of the police officers to these nine ( $3 \times 3$ ) categories of observations. I chose to restrict the sample in this manner because, in my view, it is more advantageous to build rank- and function-specific models than merely to control for rank and/or function. There are technical as well as substantial (content) reasons for this. Technically, a full model estimated for a group of workers provides the researcher with a wider set of alternatives, compared to merely controlling for the group of workers with a dummy. As to the substantial reasons, major differences in tasks along the lines of industries, occupations, ranks, and

functions – in practices and thus in the accumulating experience of the individuals – strongly affect work and labor. Industry, occupation, rank, and function invariably appear amongst the most important background variables (call this, generally, the ‘assumption of heterogeneity of labor’), and so also in the Finnish police force. On the basis of our own inquiries into the Personnel Barometer survey data the explanatory power of rank and function appears to be systematically greater than that of e.g. age, gender, tenure, shift work, etc. It remains to be noted that, while the response rate of constables (66.3%) and sergeants (68.7%) came close to the general response rate in the PPB (2008) survey (67.2%), the response rate of inspectors (80.4%) was markedly higher than the general response rate.

The demographics of the sub-sample were typical of police personnel, and correspond to the structure of the Finnish police force. The largest age group was formed by the cohorts of the 30-34 years old ( $n = 805$ , 17.8%), majority of the police officers were male ( $n = 3920$ , 86.9%), the mode tenure category was formed by those who had more than 25 years of experience in police ( $> 25$  years;  $n = 1204$ , 26.6%), with, however, the tenure category of those who had 6-15 years of experience being almost as large ( $n = 1202$ , 26.6%), and most of the officers worked in public order and security ( $n = 2519$ , 55.6%).

TABLE 2. Police officers in the current study by rank and function

Rank $\cap$ function	n	%
Constables, daily crime investigation	574	12.7%
Constables, demanding crime investigation	446	9.8
Constables, public order and security	1801	39.7%
Sergeants, daily crime investigation	245	5.4%
Sergeants, demanding crime investigation	483	10.7%
Sergeants, public order and security	589	13.0%
Inspectors, daily crime investigation	79	1.7%
Inspectors, demanding crime investigation	187	4.1%
Inspectors, public order and security	129	2.8%
N	4533	100.0%

Source: PPB 2008

Table 3 depicts the descriptive statistics of the key indicator variables of the study. It also exhibits the paired correlations ( $r$ , PE) of the indicator variables.

TABLE 3. Time pressure and commitment to work: means, standard deviations, scales, scale reliabilities, and correlations (PE)\*\*\*

	$\bar{x}$	SD	Scale	$\alpha$ (scale)	C1	C2	C3	TP1	TP2	TP3
C1: I enjoy working in this work community	4.115	0.917	1-5*	0.862	1.000					
C2: I'm personally committed to my work	4.234	0.827	1-5*	0.862	0.651	1.000				
C3: In my experience, my work tasks are meaningful	3.988	0.900	1-5*	0.862	0.662	0.722	1.000			
TP1: Continuous hurry, and pressure because of work undone	3.739	1.683	1-7**	0.829	-0.105	-0.070	-0.127	1.000		
TP2: The judicial responsibility of my own decisions and conduct	3.403	1.496	1-7**	0.829	-0.077	-0.074	-0.099	0.553	1.000	
TP3: Temporary congestion of work	3.544	1.728	1-7**	0.829	-0.142	-0.120	-0.180	0.750	0.541	1.000

\* From 1 "strongly disagree" to 3 "neither disagree nor agree" to 5 "strongly agree".

\*\* From 1 "very little or not at all" to 4 "not little, not much" to 7 "very much".

\*\*\*PE = Pearson product moment correlation coefficients  $r$ . Minimum number of observations in estimating the  $r$ 's of R was  $N = 4399$ .

Data source: PPB 2008, a sub-sample consisting of constables, sergeants and inspectors in daily crime investigation, demanding crime investigation and public order and security.

## Methods

Structural equation models (SEM) have a long history beginning from the early analysis of path diagrams (1920s, 1930s) to the full integration of measurement models and structural models (1970s) all the way to the modern, comprehensive, computer (and software package) aided structural equation models. Very generally speaking, the hypothesis in structural equation models is that the population covariance matrix  $\Sigma$  is a function of a set parameters  $\theta$ , i.e.  $\Sigma = \Sigma(\theta)$ . Residuals are then  $\Sigma - \Sigma(\theta)$ . Major part of SEM-specific model statistics ( $\chi^2$ ,  $p$ ; RMSEA, CFI, NFI) strive after estimating the extent to which  $\Sigma(\theta)$  can be deemed to be a satisfactory account of  $\Sigma$ . (Bollen 1989.)

The current paper is based on a structural equation model with two distinct component parts. 1. The first part consists of two measurement models, the first being estimated as a confirmatory factor analysis (CFA) of the construct of time pressure (TP: [TP1, TP2, TP3]), and the second being estimated as a CFA of the construct of commitment to work (C: [C1, C2, C3]). 2. The second part of the SEM consists of the structural core of the model, which yields an estimate of the effect ( $\beta_{21}$ ) of the exogenous latent variable (time pressure) on the endogenous latent variable (commitment to work) of this study. (Cf. Figure 1.)

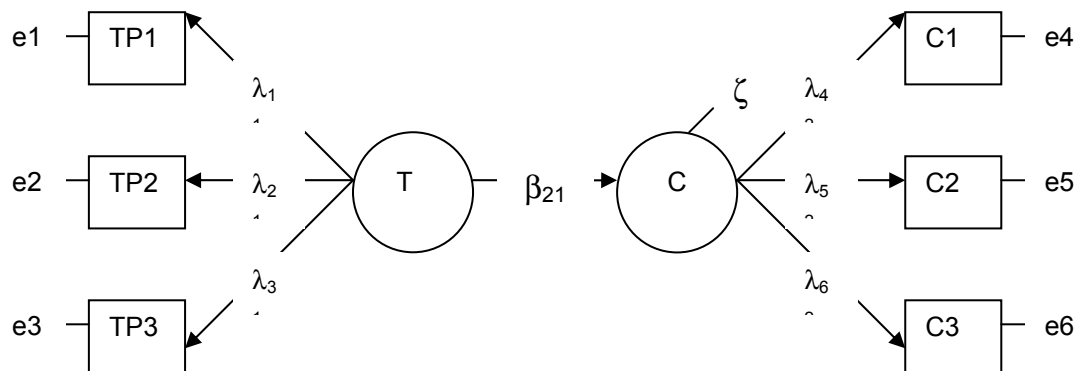


FIGURE 1. Time pressure (TP) and commitment to work (C): a conceptual setting for the SEM

The models to be estimated are group comparison structural equation models (in type), for nine (9) different groups of police officers. I made use of robust maximum likelihood (MLR) estimator instead of ordinary maximum likelihood estimator (ML) because of the non-normality (heavy skewness) of the distributions of the indicator variables, especially of the indicators of commitment (skewness figures for the indicators ranging from -0.929 to -1.223). I will return to the issue of skewness in discussion (section 4). Analyses were conducted using **MPLUS 5.1** program package.

### 3. Time pressure and commitment to work: A structural equation model

The model depicted in Figure 1 was fitted to nine (3 x 3) groups of police officers formed by the variables of rank and function. The analysis was begun by testing the

two measurement models. Both of the unrestricted measurement models were saturated. The restricted models (incorporating equality constraints) were not saturated and could be compared to the unrestricted model, with the help of chi-square difference test.

First, a chi-square difference test was conducted to test whether the loadings could be expected to be the same across the groups. Scaling correction factors were taken into account in computing the chi-square difference test because the estimator was robust maximum likelihood (MLR) in type. In this case the ordinary chi-square difference test is unavailable.

Unrestricted measurement models served as the alternative H1-models to the restricted H0-models. Comparing the H0 and H1 models yielded the chi-square difference test. The unrestricted models were featured by free loadings, free intercepts (for the observed, indicator variables), free variances, and free residual variances. The means of the latent variables (time pressure, commitment) were fixed for all groups (= 0.000), variances of the latent variables being free (i.e. estimated).

I first tested the **commitment measurement model** and estimated the **loadings** with equality constraints across the different groups of the model. Chi-square difference test agreed with the hypothesis according to which the loadings of the indicators of commitment be the same across the groups, with  $\chi^2_{\text{Diff}}(16) = 16.329$ ,  $p = 0.430$ . CFI for the model was 1.000 and RMSEA estimate was 0.006. I then tested **the time pressure measurement model**, with equality constraints on the **loadings** of the model. In this case chi-square difference test rejected the H0-hypothesis according to which the loadings be the same across the groups, in favor of the H1-hypothesis according to which the loadings are different for the groups, with  $\chi^2_{\text{diff}}(16) = 33.234$ ,  $p = 0.007$ . CFI of the model was 0.995 and RMSEA estimate was 0.047. No tests were made, therefore, for the equality of the intercepts of the indicator variables, of the regression coefficients ( $\beta$ ), nor of the variances and residual variances of the measurement model, in case of the time pressure construct.

Next, I went over to test the **commitment measurement model** with respect to the equality of the **intercepts** of the indicators across the different groups of police officers. Chi-square difference test rejected (with a wide marginal, at that) the H0-hypothesis according to which the intercepts be the same across the different groups ( $\chi^2_{\text{diff}}(40) = 199.823$ ,  $p < 0.001$ ). No further tests were made for the commitment measurement model, as to the equality of the variances and residual variances across the different groups. However, because of the statistically significant differences in the intercepts, it was deemed to be necessary to take a closer look at the differences in the indicator variables (cf. Appendix Table 1; cf. also Vuorensyrjä & Mälkiä 2009). I will return to the topic in the discussion (Section 4).

In the final model I thus settled for fixing the loadings of the commitment measurement model across the groups. The other parameters were free (i.e. estimated). Table 4 gives the results of the final model.

TABLE 4. Time pressure and commitment to work: a structural equation model with group comparison for three ranks and three functional areas of policing, results based on covariance matrix

	TP1, $\lambda_{11}$	TP2, $\lambda_{21}$	TP3, $\lambda_{31}$	VAR (TP)	C1, $\lambda_{42}$	C2, $\lambda_{52}$	C3, $\lambda_{62}$	TP1, e1	TP2, e2	TP3, e3	C1, e4	C2, e5	C3, e6	$\zeta$	$\beta_{21}$ (S.E.)	R <sup>2</sup> (COM)	N
Group G1	0.977	0.576	1.000	1.977	0.928	0.897	1.000	0.702	1.307	0.815	0.341	0.258	0.300	0.648	-0.147 (0.034)	0.062	574
Group G2	0.969	0.666	1.000	2.331	0.928	0.897	1.000	0.701	1.204	0.705	0.321	0.182	0.155	0.571	-0.101 (0.031)	0.040	446
Group G3	0.954	0.770	1.000	1.658	0.928	0.897	1.000	0.650	1.107	0.747	0.365	0.218	0.197	0.537	-0.153 (0.018)	0.067	1801
Group G4	1.019	0.637	1.000	1.907	0.928	0.897	1.000	0.360	1.315	0.648	0.331	0.321	0.167	0.711	-0.125 (0.051)	0.040	245
Group G5	1.004	0.601	1.000	1.909	0.928	0.897	1.000	0.478	1.501	0.906	0.399	0.194	0.237	0.560	0.018 <sup>NS</sup> (0.037)	0.001	483
Group G6	0.861	0.645	1.000	2.032	0.928	0.897	1.000	0.819	1.325	0.742	0.279	0.149	0.208	0.450	-0.087 (0.023)	0.033	589
Group G7	0.865	0.544	1.000	2.084	0.928	0.897	1.000	0.513	1.267	0.704	0.186	0.138	0.245	0.447	-0.124 (0.063)	0.067	79
Group G8	0.937	0.667	1.000	1.833	0.928	0.897	1.000	0.736	2.123	0.920	0.204	0.089	0.180	0.460	-0.090 (0.042)	0.031	187
Group G9	0.941	0.579	1.000	2.019	0.928	0.897	1.000	0.579	1.706	0.890	0.337	0.121	0.110	0.335	-0.089 (0.040)	0.046	129
Model results	$\chi^2(88)$ p RMSEA CFI															111.61 0.0455 0.023 0.997	4533

<sup>NS</sup> The parameter is not statistically significant. All other parameters in the model are statistically significant,  $p < .05$ .

Group G1: Constables, daily crime investigation  
Group G2: Constables, demanding crime investigation  
Group G3: Constables, public order and security  
Group G4: Sergeants, daily crime investigation  
Group G5: Sergeants, demanding crime investigation  
Group G6: Sergeants, public order and security  
Group G7: Inspectors, daily crime investigation  
Group G8: Inspectors, demanding crime investigation  
Group G9: Inspectors, public order and security

I further estimated the same model for each group separately, with fixed loadings for the commitment measurement model, in order to get to grips with group-specific model statistics ( $\chi^2$ , p; CFI; RMSEA). Table 5 exhibits the model statistics from group specific estimations.

TABLE 5. Time pressure and commitment to work: nine (9) structural equation models for three ranks and three functional areas of policing, loadings of commitment construct fixed, model statistics

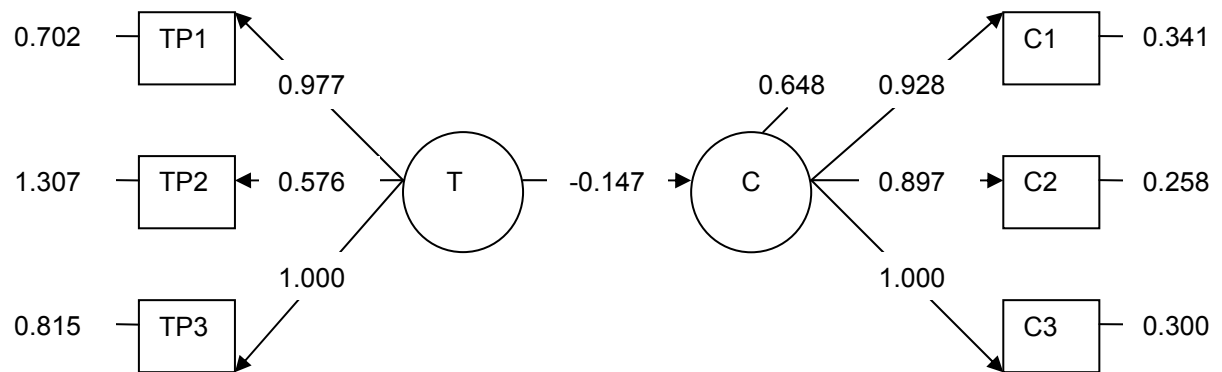
	$\chi^2(10)$ , p	RMSEA	CFI	N
Model M1	12.42, p=0.26	0.021	0.997	574
Model M2	10.21, p=0.42	0.007	1.000	446
Model M3	17.98, p=0.06	0.021	0.997	1801
Model M4	15.08, p=0.13	0.046	0.988	245
Model M5	10.25, p=0.42	0.007	1.000	483
Model M6	10.02, p=0.44	0.002	1.000	589
Model M7	14.76, p=0.14	0.078	0.970	79
Model M8	3.86, p=0.95	0.000	1.000	187
Model M9	17.32, p=0.07	0.075	0.972	129

Model M1: Constables, daily crime investigation  
 Model M2: Constables, demanding crime investigation  
 Model M3: Constables, public order and security  
 Model M4: Sergeants, daily crime investigation  
 Model M5: Sergeants, demanding crime investigation  
 Model M6: Sergeants, public order and security  
 Model M7: Inspectors, daily crime investigation  
 Model M8: Inspectors, demanding crime investigation  
 Model M9: Inspectors, public order and security

Figure 2 exhibits the results for constables in daily crime investigation (Group 1, Model 1) in a more habitual, diagrammatic fashion. I will now go on to consider the results of this particular group as our exemplary case.

In case of constables in daily crime investigation the variance of the construct of time pressure was 1.977. Standard deviation was 1.406. Accordingly, approximately 95 % of all observations of the group could be expected to fall within the range of  $-2.812, \dots, +2.812$ , on the time pressure scale. The score of the commitment construct changes  $5.624 \times -0.147 = -0.826$  points within this particular range of the time pressure scale. This is slightly less than one standard deviation (0.831) in the scale of the commitment construct ( $VAR(C) = \zeta/(1-R^2) = 0.691$ ). That is to say, a four standard deviation change in the scale of the time pressure construct corresponds to a one standard deviation change in the scale of the commitment construct. The effect turned out to be statistically significant and negative, as expected, but the size of the

effect was still relatively modest. Moreover, the model was capable of predicting only about 6.2% of the variance of commitment to work, which meant that 93.8% of the variance was left unpredicted.



$R^2 = 0.062$   
 $\chi^2(10) = 12.423$   
 $p = 0.258$   
 $RMSEA = 0.021$   
 $CFI = 0.997$   
 $N = 574$   
 Estimator: robust maximum likelihood (MLR)  
 Data source: PPB 2008

Figure 2. Time pressure (TP) and commitment to work (C): a structural equation model for constables in daily crime investigation

## 4. Key conclusions and discussion

### Conclusions

In this paper I built a simple structural equation model to estimate the effect of time pressure on commitment to work in policing. The model was estimated as group comparison structural equation model for nine (9) different groups of police officers, the groups being formed by the variables of rank and function (3 x 3). I made use of the robust maximum likelihood (MLR) estimator instead of the ordinary maximum likelihood estimator (ML) because of the non-normality (skewness) of the distributions of the indicator variables, especially of the indicators of commitment (skewness figures for the indicators of commitment ranging from -0.929 to -1.223).

The Chi-square difference test was used to compare the loadings, intercepts and variances across the different groups. The loadings of the commitment measurement model could be fixed (i.e. could be expected to be the same across the different groups), but all the other parameters were estimated (free). Our final model was



satisfactory with  $\chi^2(88) = 111.606$ ,  $p = 0.0455$ , RMSEA = 0.023 and CFI = 0.997, N being 4533.

**Time pressure proved to be a statistically significant, negative factor of commitment to work** among the Finnish police officers. **However, the estimated effect (i.e. the effect size) appears to be relatively weak (small).** In case of constables in daily crime investigation, a four standard deviation change in the scale of the time pressure construct was estimated to correspond to a one standard deviation change in the scale of the commitment construct. The effect was approximately the same order, or somewhat lower, for the other groups. In the nine (9) different models that were estimated in the current paper,  $\beta_{21}$  ranged between  $-0.153$  and  $+0.018$ , standardized  $\zeta$  ranged between 0.933 and 0.999, and  $R^2$  ranged between 0.1 % and 6.7%. **The models were capable of predicting only about 0.1%–6.7% of the variance of commitment to work. Accordingly, 93.3%–99.9% of the variance was left unpredicted.**

### Limitations

There are a few limitations to the results of this paper that are known of, and can be pointed out. Reference ought to be made to the problems of cross-section data, potential common method variance, and the heavy skewness of the indicator variables of the endogenous latent variable.

With cross-section data a crucial element of causal inference – historical time – is missing from the analysis. We can point out statistically significant dependencies, but not causalities. Closely related to this, the dependent and independent variables of the study originate in one and the same data base, given by a single, inherently subjective research instrument (survey, answers by individual experience). Results may, therefore, be plagued by (some unknown) instrument-specific biases.

The distributions of the commitment indicator variables are skewed to the left. They have an effective right wall. It thus appears that the variables are not capable of capturing the full range of the phenomenon of commitment. By implication, something which goes unnoticed, i.e. something we do not actually observe, may be happening to commitment along with the growth of the stressor of time pressure. This particular caution is very important, and cannot be dismissed, when interpreting the results of the current paper.

### Discussion

Time pressure is a factor of stress in policing. One important issue to recall at the phase of conclusions and discussion is the fact that, the levels of the stressor were found to be different for the different groups of police officers (cf. appendix table 1; cf. also Vuorensyrjä & Mälikä 2009).

On the basis of Appendix Table 1, **time pressure** is hardest for **sergeants in daily crime investigation**. This group (4) forms a homogeneous subset with all inspectors (inspectors in daily crime investigation, in demanding crime investigation, and in public order and security), in the sense that, the means of the sum variables of time pressure characteristic of the three inspector groups do not differ in a statistically

significant manner from the mean of the corresponding variable of group 4. **Commitment** is highest for **inspectors in demanding crime investigation**. This group (8) forms a homogeneous subset with all inspectors and sergeants, excluding sergeants in daily crime investigation, in the sense that, the means of the sum variables of commitment featuring these five groups do not differ in a statistically significant manner from the mean of group 8.

It thus appears that time pressure plagues groups of police officers that are most committed to their work (inspectors, sergeants), with the exception of sergeants in daily crime investigation, who actually suffer the most from time pressure. The between-group effects are thus slightly different – qualitatively – from the within-group effects. The findings give support to our earlier intimation (section 2) concerning the significance of rank and function as key controls in inquiries into police work and labor.

The future levels of the stressor of time pressure are uncertain. Major organizational changes are being implemented in central government as well as in police administration. Cost disease will continue to have an effect on the trajectories of public services. A keen eye should be kept on the stressor of time pressure, in the coming years.

Contemporarily, i.e. at the current level of time pressure, police officers' commitment to work can stand the pressure caused by the stressor. It is probably true, very generally speaking, that police officers are committed to policing, not because policing is easy, but because it's demanding in certain, very particular ways. Kop et al. (1999) have studied the core benefits characteristic of police work. The benefits mentioned by Dutch police officers in Kop's et al. study were e.g. working with people, variation of work, freedom and responsibility, shift work, tension and action related to working on the street in the midst of society, and also co-operation with their colleagues (Kop et al., 1999, 331). It may well be that some at least of these positive drivers of police work remain largely unaffected by increasing time pressure.

## References

- Baumol, W.J. 1967. The Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis. *The American Economic Review*. Vol. 57, No. 3, pp. 415–426.
- Baumol, W.J. 1993. Social Wants and Dismal Science: The Curious Case of the Climbing Costs of Health and Teaching. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 250th Anniversary Issue (Dec. 1993). Vol. 137, No. 4, pp. 612–637.
- Baumol, W.J. & Blackman, S.A.B. & Wolff, E.N. 1985. Unbalanced Growth Revisited: Asymptotic Stagnancy and New Evidence. *The American Economic Review*. Vol. 75, No. 4, pp. 806–817.
- Baumol, W.J. & Blinder, A.S. 1988. *Economics, Principles and Policy*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Bollen, K.A. 1989. *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Bowen, W.G. & Baumol, W. 1966. *Performing Arts - The Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*. Cambridge, MA.: The M.I.T. Press.
- Carmeli, A. & Elizur, D. & Yaniv, E. 2007. The Theory of Work Commitment: a Facet Analysis. *Personnel Review*. Vol. 36, No. 4, pp. 638–649.
- Carmeli, A. & Gefen, D. 2005. The Relationship between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 20, No. 2, pp. 63–86.
- Freund, A. & Carmeli, A. 2003. An Empirical Assessment: Reconstructed Model for Five Universal Forms of Work Commitment. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18, No. 7, pp. 708–725.
- Kop, N. & Euwema, M. & Schaufeli, W. 1999. Burnout, Job Stress and Violent Behaviour among Dutch Police Officers. *Work & Stress*. Vol. 13, No. 4, pp. 326–340.
- Lindbeck, A. 2006. Sustainable Social Spending. *International Tax and Public Finance*. Vol. 13, No. 4, pp. 303–324.
- Locke, E. & Latham, G. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

Locke, E.A. & Latham, G.P. 1994. Goal Setting Theory, In O'Neil, H. & Drillings, M. (eds.), *Motivation: Theory and Research*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 12–29.

Locke, E.A. & Latham, G.P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*. Vol. 57, No. 9, pp. 705–717.

Metcalfe, B. & Dick, G. 2000. Is the Force Still with You? Measuring Police Commitment. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 15, No. 8, pp. 812–832.

Vuorensyrjä, M. 2009. *Cost disease and Law Enforcement*. Tampere: Police College of Finland. Mimeo 8/2009. To be published.

Vuorensyrjä, M. & Mälkiä, M. 2009. *Police Stressors and Police Officer Burnout*. Tampere: Police College of Finland. Mimeo 7/2009. To be published.

Väänänen-Tomppo, I. 2008. *Kaikki hyvin työssä? Valtion henkilöstön työhyvinvointi 2002-2008*, Kuvioraportti 17.11.2008. [Http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16599](http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16599). PDF. (Accessed 4 August 2009.)

Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2008. *Työolobarometri. Lokakuu 2008. Ennakkotietoja*. [Http://www.tem.fi/files/21367/Tyoolobarometri2008\\_ennakkotiedot.pdf](http://www.tem.fi/files/21367/Tyoolobarometri2008_ennakkotiedot.pdf). PDF. (Accessed 4 August 2009.)

APPENDIX TABLE 1. Indicator variables (means, std's) by rank and function

		C1	C2	C3	SUM[C]	TP1	TP2	TP3	SUM[TP ]
Group G1: Constables, daily crime investigation	$\bar{x}$ SD	3.94 .959	3.97 .913	3.57 .993	11.47 2.528	4.24 1.611	3.40 1.402	4.13 1.672	11.77 3.967
Group G2: Constables, demanding crime investigation	$\bar{x}$ SD	4.13 .904	4.26 .813	4.06 .872	12.46 2.321	4.12 1.702	3.31 1.498	3.81 1.745	11.24 4.340
Group G3: Constables, public order and security	$\bar{x}$ SD	4.07 .940	4.21 .828	3.99 .870	12.27 2.328	2.93 1.469	3.11 1.446	2.88 1.550	8.92 3.844
Group G4: Sergeants, daily crime investigation	$\bar{x}$ SD	3.98 .975	4.12 .931	3.78 .975	11.87 2.573	4.81 1.532	3.89 1.448	4.61 1.601	<b>13.32</b> <b>3.977</b>
Group G5: Sergeants, demanding crime investigation	$\bar{x}$ SD	4.18 .946	4.36 .798	4.13 .897	<b>12.66</b> <b>2.310</b>	4.31 1.551	3.59 1.482	3.99 1.679	11.88 3.982
Group G6: Sergeants, public order and security	$\bar{x}$ SD	4.25 .813	4.34 .726	4.09 .829	<b>12.68</b> <b>2.084</b>	3.88 1.526	3.62 1.474	3.60 1.666	11.11 3.956
Group G7: Inspectors, daily crime investigation	$\bar{x}$ SD	4.28 .846	4.42 .672	4.20 .853	<b>12.90</b> <b>2.128</b>	4.71 1.450	4.11 1.382	4.20 1.681	<b>13.01</b> <b>3.842</b>
Group G8: Inspectors, demanding crime investigation	$\bar{x}$ SD	4.41 .774	4.53 .682	4.34 .831	<b>13.28</b> <b>2.074</b>	4.61 1.536	4.08 1.720	4.01 1.664	<b>12.70</b> <b>4.047</b>
Group G9: Inspectors, public order and security	$\bar{x}$ SD	4.39 .743	4.53 .662	4.31 .682	<b>13.22</b> <b>1.786</b>	4.77 1.545	3.74 1.550	4.21 1.713	<b>12.71</b> <b>4.020</b>
Total	$\bar{x}$ SD	4.12 .920	4.24 .827	3.99 .904	12.34 2.350	3.74 1.684	3.40 1.497	3.54 1.728	10.68 4.244

Data source: PPB 2008

---

---

## Työelämän laatu työterveyspsykologisen tutkimuksen valossa

**Ulla Kinnunen<sup>1</sup> & Saija Mauno<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatutkimuksen instituutti

<sup>2</sup> Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos

Työryhmässä tarkasteltiin työelämän laadun kysymyksiä työterveyspsykologian näkökulmasta. Työterveyspsykologia on suhteellisen uusi psykologian osa-alue, jonka tavoitteena on työelämän laadun ja työpaikkojen terveyden edistäminen. Työpaikkaa voidaan pitää terveenä silloin, kun se tukee organisaation tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Hyvinvoinnilla viitataan esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, tyytyväisyyteen, fyysiseen, sosiaaliseen tai psyykkiseen terveyteen, joita työterveyspsykologia erityisesti tarkastelee.

Työryhmässä esiteltiin tutkimuksia, jotka sisällöllisesti kytkeytyvät aihepiiriltään työn tai organisaatioiden tuottavuuteen ja/tai työhyvinvointiin. Painopiste oli kuitenkin työhyvinvoinnin tutkimuksessa. Työhyvinvointia lähestyttiin eri näkökulmista (esim. työstressi, työuupumus, työn imu, palautuminen).

Kyseeseen tulivat tämänhetkiset työelämän tilaa luotaavat tutkimukset ja tutkimukset, joiden tavoitteena on pikemminkin työelämän laadun kehittäminen esimerkiksi interventioin. Tarkastelun tasona oli joko yksilö, osasto/yksikkö tai työpaikka/organisaatio.

## ***Työkuormituksesta palautumisen tarve vuoden seurannassa: erilaisten ryhmien identifiointi ja erot palautumisen tarvetta ennakoivissa tekijöissä***

**Marjo Siltaloppi<sup>1</sup> & Ulla Kinnunen<sup>1</sup> & Taru Feldt<sup>2</sup> & Asko Tolvanen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Tampereen yliopisto, psykologian laitos

<sup>2</sup> Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos



### **Johdanto ja tutkimuksen tavoite**

Työntekijöiden palautuminen työkuormituksesta on tärkeää, sillä mikäli palautumista ei tapahdu, kuormitusreaktiot kasautuvat ja seurauksena voi pidemmällä aikavälillä olla haitallisia terveysvaikutuksia (Geurts & Sonnentag, 2006; Meijman & Mulder, 1998). Palautumista on kuvattu palautumisen tarpeen käsitteen avulla. Palautumisen tarvetta pidetään merkinä riittämättömästä palautumisesta ja siten pitkäaikaisen kuormittumisprosessin ensimerkkinä (Jansen, Kant & van den Brandt, 2002). Palautumisen tarpeella viitataan tarpeeseen saada aikaan tauko suhteessa työn vaatimukseen. Siihen liittyy väliaikaisesti esiintyvät ylikuormittumisen tunteet, ärtyneisyys, vetäytyminen sosiaalisista tilanteista, uusia ponnistuksia vaativan energian puute ja heikentynyt suoriutuminen. Palautumisen tarvetta arvioidaan yleensä viimeisten työtuntien aikana tai heti työpäivän jälkeen (van Veldhoven & Broersen, 2003). Tyypillisiä esimerkkejä palautumisen tarpeen kokemuksesta on, että työntekijä tuntee itsensä väsyneeksi aloittaessaan uutta työpäivää, hän kokee rentoutumisen vaikeaksi työpäivän jälkeen, hänellä on vaikeuksia keskittyä vapaa-ajan toimintoihin ja hän kokee, että ilta ei riitä palautumiseen (Winwood, Winefield & Lushington, 2006).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää koetun palautumisen tarpeen tasoa ja muutosta vuoden aikavälillä. Tarkemmin ilmaistuna tutkimme, löytyykö seuranta-aineistostamme (n = 274) palautumisen tarpeen suhteen erilaisia homogeenisia ryhmiä ja eroavatko ryhmät palautumisen tarvetta ennakoivissa tekijöissä (työn piirteet, vapaa-ajan toiminnot, palautumisen mekanismit ja unen laatu) toisistaan. Työn piirteistä tutkittiin työn aikapaineita, vaikutusmahdollisuuksia työhön, esimiestukea ja johtamisen oikeudenmukaisuutta. Vapaa-ajan toiminnoista tarkasteltiin työn tekemisen jatkamista vapaa-ajalla, liikuntaa ja urheilua, sosiaalisia suhteita, kotitöitä sekä lepäilyä ja oleilua. Palautumisen mekanismeilla tarkoitetaan strategioita, joilla yksilöt täydentävät ehtyneitä voimavarojaan. Sonnentagin ja Fritzin (2007) mukaan tällaisia palautumista edistäviä mekanismeja ovat psykologinen irrottautuminen, rentoutuminen, taidon hallintakokemukset ja kontrolli vapaa-ajalla. Psykologisella irrottautumisella tarkoitetaan kokemusta olla psyykkisesti irti työstään vapaa-ajalla. Rentoutumisessa on kyse olotilasta, jossa on alhainen virittymisen taso ja myönteinen tunnetila. Taidon hallinta viittaa pätevyyden tunnetta sekä haasteita ja

oppimiskokemuksia tarjoaviin vapaa-ajantoimintoihin. Kontrollin kokeminen tarkoittaa mahdollisuutta päättää mitä, miten ja milloin vapaa-ajallaan tekee.

## Menetelmät

Aineisto kerättiin kyselynä, joka toteutettiin kahdesti vuoden aikavälillä keväällä 2007 ja 2008 viiden eri toimialoilla (matkapalveluala, kaupan ala, hotelli- ja ravintola-ala, it-ala ja koulutusala) toimivan organisaation työntekijöiden keskuudessa. Vastausprosentti oli 50,6 ensimmäisessä kyselyssä ja 63,8 toisessa kyselyssä, joka lähetettiin vain niille, jotka olivat vastanneet ensimmäiseen kyselyyn. Vastanneista 57 % oli naisia, heidän keski-ikänsä oli 46 vuotta ja 64 %:lla oli yliopistotutkinto. Suurin osa vastaajista (79 %) eli parisuhteessa ja 46 %:lla asui lapsia kotona. Suurin osa (69 %) työskenteli vakituksessa työsuhteessa ja kokopäiväisesti (89 %). Viikkotyötunteja tehtiin keskimäärin 44.

Palautumisen tarpeen suhteen erilaisia ryhmiä etsittiin mixture-analyysillä, joka tehtiin Mplus 5.2 tilasto-ohjelmalla. Tarkoituksena oli löytää homogeenisia ryhmiä eli latentteja ryhmiä, jotka eroavat toisistaan palautumisen tarpeen tason ja varianssin suhteen. Optimaalisen ryhmämäärän määrittelyssä käytettiin seuraavia kriteereitä: a) Akaiken informaatiokriteeri (AIC), b) Bayesian informaatiokriteeri (BIC), c) Vuong-Lo-Mendel-Rubin testi (VLMR), d) Bootstrap-todennäköisyys-suhdetesti (BLRT), e) entropia-testi ja f) ryhmien lukumäärä ja mielekkyys käytännössä. Ryhmien identifioinnin jälkeen selvitimme (SPSS 16 -tilasto-ohjelmalla), eroavatko palautumisen tarpeen ryhmät taustatekijöissä (sukupuoli, ikä, parisuhdetilanne, kotona asuvien lasten määrä, koulutus, työnantajasektori, viikkotyötunnit, työsuhdetyyppi ja työaikamuoto), psykososiaalisissa työn piirteissä, vapaa-ajan toiminnoissa, palautumisen mekanismeissa ja unen laadussa. Näissä analyyseissa käytimme päämenetelminä toistomittauksen varianssianalyysia sekä riippuvien otosten t-testiä.

## Tulokset

### *Palautumisen tarpeen latentit ryhmät*

Aineistosta löytyi mixture-analyysillä kahdeksan ryhmää: viidessä ryhmässä työntekijöiden palautumisen tarve pysyi samana vuoden aikavälillä siten, että yhdellä ryhmistä (ryhmä 1) oli matala ( $ka = 1,3-1,3$ ;  $n = 21$ ; 7,7 %), toisella (ryhmä 2) melko matala ( $ka = 1,8-1,9$ ;  $n = 82$ ; 30,0 %), kolmannella (ryhmä 5) keskimääräinen ( $ka = 2,3-2,3$ ;  $n = 86$ ; 31,5 %), neljännellä (ryhmä 7) melko korkea ( $ka = 2,7-2,8$   $n = 47$ ; 17,2 %) ja viidennellä (ryhmä 8) korkea ( $ka = 3,4-3,2$ ;  $n = 17$ ; 6,2 %) palautumisen tarve. Lisäksi löytyi kolme muutosryhmää. Vaikka muutosryhmät olivat kooltaan pieniä, ne olivat mielekkäitä; siksi ryhmät pidettiin tarkastelussa mukana. Kuudennen ryhmän (ryhmä 3) työntekijöiden palautumisen tarve kasvoi melko matalasta melko korkeaan ( $ka = 1,9-3,0$ ;  $n = 5$ ; 1,8 %), kun taas seitsemännen ryhmän (ryhmä 4) palautumisen tarve laski korkeasta



keskimääräiseen ( $ka = 3,4-2,3$ ;  $n = 3$ ; 1,1 %) ja kahdeksannen ryhmän (ryhmä 6) palautumisen tarve laski melko korkeasta melko matalaan ( $ka = 2,8-2,1$ ;  $n = 12$ ; 4,4 %) vuoden seurannassa.

Identifioidut palautumisen tarpeen ryhmät eivät eronneet taustatekijöissä toisistaan, joten taustatekijöitä ei kontrolloitu jatkoanalyseissa.

### *Ryhmien erot työn piirteissä*

Toistomittausten ANOVA [2 (aika) x 8 (ryhmä)] osoitti, että ryhmien välillä oli eroja palautumisen tarvetta ennakoivissa tekijöissä. Ensinnäkin ajan ja ryhmän yhdysvaikutus oli merkitsevä seuraavien työn piirteiden kohdalla: työn vaikutusmahdollisuudet,  $F(7,265) = 4.59$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,11$ , ja esimiestuki,  $F(7,253) = 2.93$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,08$ . Tämä merkitsee sitä, että työn vaikutusmahdollisuudet ja esimiestuki muuttuivat erilailla palautumisen tarpeen ryhmissä vuoden aikavälillä. Analysoitaessa ryhmiä erikseen riippuvien otosten t-testillä havaittiin, että työn vaikutusmahdollisuudet ( $p < 0,01$ ) ja esimiestuki ( $p < 0,05$ ) vähentyivät tilastollisesti merkitsevästi ryhmässä 3, jossa palautumisen tarve kasvoi. Muissa ryhmissä ei tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta. Toiseksi ryhmän omavaikutus oli tilastollisesti merkitsevä näiden samojen työn piirteiden kohdalla: työn vaikutusmahdollisuudet,  $F(7,265) = 3.63$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,09$ , ja esimiestuki,  $F(7,253) = 3.84$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,10$ . Matalassa palautumisen tarpeen ryhmässä 1 koettiin enemmän työn vaikutusmahdollisuuksia ( $p < 0,05$ ) ja esimiestukea ( $p < 0,01$ ) kuin korkean palautumisen tarpeen ryhmässä 8. Lisäksi merkitsevä ryhmän omavaikutus ilmeni työn aikapaineisiin,  $F(7,265) = 6.55$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,15$ , ja johtamisen oikeudenmukaisuuteen,  $F(7,257) = 4.55$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,11$ . Matalan ja melko matalan palautumisen tarpeen ryhmissä 1 ja 2 koettiin vähemmän aikapaineita verrattuna muihin ryhmiin (erot olivat tilastollisesti merkitseviä vähintään tasolla  $p < 0,05$ ). Lisäksi ryhmissä 1 ja 2 koettiin enemmän johtamisen oikeudenmukaisuutta verrattuna melko korkeaan ja korkeaan palautumisen tarpeen ryhmään 7 ja 8 (vähintään  $p < 0,05$ ).

### *Ryhmien erot vapaa-ajan toiminnoissa*

Ajalla ja ryhmällä ei ollut yhdysvaikutusta vapaa-ajan toimintoihin eli vapaa-ajan toimintoihin käytetty aika ei muuttunut eri tavoin ryhmissä vuoden aikana. Ryhmällä oli sen sijaan oma vaikutus vapaa-ajalla jatkettuun työn tekoon,  $F(7,263) = 2.86$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,07$ , ja liikunnan harrastamiseen,  $F(7,260) = 2.04$ ,  $p < 0,05$ ,  $\eta^2 = 0,05$ . Esimerkiksi korkean palautumisen tarpeen ryhmässä 8 käytettiin enemmän aikaa työhön liittyviin tehtäviin vapaa-ajalla kuin ryhmissä 1–2 ja 5–7 (vähintään  $p < 0,05$ ). Matalan palautumisen tarpeen ryhmissä 1–3 käytettiin puolestaan enemmän vapaa-aikaa liikuntaan verrattuna melko korkean palautumisen tarpeen ryhmään 7 (vähintään  $p < 0,05$ ). Lisäksi ajalla oli oma vaikutus liikuntaan,  $F(1,260) = 7.11$ ,  $p < 0,01$ ,  $\eta^2 = 0,03$ : liikuntaan käytetty aika väheni vuoden seurannassa. Sosiaalsiin suhteisiin, kotitöihin sekä lempailuun ja oleiluun käytetty aika ei eronnut palautumisen tarpeen ryhmissä.

### *Ryhmien erot palautumisen mekanismeissa*

Ajalla ja ryhmällä oli yhdysvaikutus kaikkiin palautumisen mekanismeihin: psykologinen irrottautuminen,  $F = (7,264) = 4.53$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,11$ , rentoutuminen,  $F = (7,264) = 4.94$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,12$ , taidon hallinta,  $F = (7,264) = 2.09$ ,  $p < 0,05$ ,  $\eta^2 = 0,05$ , ja kontrolli,  $F = (7,264) = 5.60$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,13$ . Riippuvien otosten t-testi osoitti ensinnäkin, että psykologinen irrottautuminen vähentyi kasvavan palautumisen tarpeen ryhmässä 3 ( $p < 0,05$ ) ja lisääntyi vähenevän palautumisen tarpeen ryhmässä 4 ( $p < 0,05$ ), kun taas muissa ryhmissä ei tapahtunut merkitsevää muutosta. Toiseksi havaittiin, että rentoutuminen vähentyi melko matalan palautumisen tarpeen ryhmässä 2 ( $p < 0,05$ ) ja lisääntyi vähentyvän palautumisen tarpeen ryhmässä 6 ( $p < 0,01$ ). Muiden ryhmien muutokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Kolmanneksi ilmeni, että taidon hallinta vähentyi melko korkean palautumisen tarpeen ryhmässä 7 ( $p < 0,01$ ), mutta muissa ryhmissä ei tapahtunut merkitsevää muutosta. Neljänneksi havaittiin, että kontrolli vapaa-ajalla vähentyi kasvavan palautumisen tarpeen ryhmässä 3 ( $p < 0,01$ ) ja lisääntyi keskimääräisessä palautumisen tarpeen ryhmässä 5 ( $p < 0,05$ ). Muissa ryhmissä ei tapahtunut merkitseviä muutoksia. Lisäksi havaittiin ryhmän oma vaikutus psykologiseen irrottautumiseen,  $F = (7,264) = 9.26$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,20$ , rentoutumiseen,  $F = (7,264) = 7.16$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,16$ , ja kontrolliin,  $F = (7,264) = 7.47$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,16$ . Nämä vaikutukset ilmenivät siten, että matalan ja melko matalan palautumisen tarpeen ryhmissä 1 ja 2 raportoitiin voimakkaampaa psykologista irrottautumista, rentoutumista ja kontrollia verrattuna melko korkean ja korkean palautumisen tarpeen ryhmiin 7 ja 8 ( $p < 0,01$ ). Lisäksi keskimääräisessä palautumisen tarpeen ryhmässä 5 koettiin voimakkaampaa psykologista irrottautumista, rentoutumista ja kontrollia vapaa-ajalla verrattuna korkean palautumisen tarpeen ryhmään 8 ( $p < 0,05$ ).

### *Ryhmien erot unen laadussa*

Ajalla ja ryhmällä oli yhdysvaikutus unen laatuun,  $F = (7,265) = 3.93$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,09$ . T-testi osoitti, että unen laatu heikentyi matalan palautumisen tarpeen ryhmässä 1 ( $p < 0,05$ ) ja parantui keskimääräisessä ryhmässä 5 ( $p < 0,01$ ) ja melko korkeassa palautumisen tarpeen ryhmässä 7 ( $p < 0,05$ ). Lisäksi ryhmällä oli oma vaikutus unen laatuun,  $F = (7,265) = 11.34$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,23$ . Matalan ja melko matalan palautumisen tarpeen ryhmissä 1 ja 2 arvioitiin unen laatu paremmaksi verrattuna vähentyvään, keskimääräiseen, melko korkeaan ja korkeaan palautumisen tarpeen ryhmään (4–5 ja 7–8) ( $p < 0,05$ ). Lisäksi keskimääräisessä palautumisen tarpeen ryhmässä 5 unen laatu arvioitiin paremmaksi verrattuna korkean palautumisen tarpeen ryhmään 8 ( $p < 0,001$ ).

### **Pohdinta**

Yli kolmannes tutkituista työntekijöistä kuului ns. suotuisiin palautumisen ryhmiin (matala tai melko matala palautumisen tarve, 37,7 %), noin neljännes puolestaan lukeutui ns. epäsuotuisiin ryhmiin (korkea tai melko korkea palautumisen tarve, 23,4

%) ja vain alle 10 % kuului ns. muutosryhmiin (7,3 %). Näin ollen näyttää siltä, että palautumisen tarve on kohtuullisen pysyvää vuoden aikavälillä. Vaikka muutokset palautumisen tarpeessa eivät olleet todennäköisiä, niin jos muutoksia tapahtui, ne näyttivät liittyvän työn vaikutusmahdollisuuksien ja esimiestuen samanaikaisiin muutoksiin sekä työssä irrottautumisessa, rentoutumisessa ja koetussa kontrollissa vapaa-ajalla tapahtuviin samanaikaisiin muutoksiin.

Vakaana pysyvää palautumisen tarvetta ylläpitävät samanlaisina pysyvät työn piirteet, vapaa-ajan toiminnot, palautumisen mekanismit ja unen laatu. Ryhmien välillä oli tasoeroja: ryhmissä, joissa palautumisen tarve oli matala, työn piirteet arvioitiin myönteisemmiksi, palautumisen mekanismit toimivammiksi ja unen laatu paremmaksi kuin ryhmissä, joissa palautumisen tarve oli korkea. Matalana pysyvä palautumisen tarve liittyi a) hyviin työn vaikutusmahdollisuuksiin, tukea antavaan ja oikeudenmukaiseksi koettuun esimieheen ja vähäisiin työn aikapaineisiin; b) liikunnan ja ulkoilun harrastamiseen ja työnteon jatkamisesta pidättäytymiseen vapaa-ajalla; c) siihen, että kykeni psykologisesti irrottautumaan työstä ja rentoutumaan vapaa-ajalla ja että tunsu itse kontrolloivansa vapaa-aikaansa sekä d) hyvänä pysyvään unen laatuun.

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on otettava huomioon joitakin rajoituksia. Tärkein niistä on muutosryhmien pieni koko, minkä vuoksi tulosten yleistettävyys kärsii. Tarvittaisiinkin jatkotutkimuksia validoimaan etenkin muutosryhmiä koskevia tuloksiamme. Myös se, että vaikka tutkimus on pitkittäistutkimus, sen perusteella ei voida tehdä kausaalipäätelmiä, on hyvä muistaa. Lisäksi tutkimus perustuu itsearviointitietoon.

Koska palautumisen tarve mielletään pitkäaikaisen kuormittumisprosessin ensimerkiksi (Jansen ym., 2002), on korkean palautumisen tarpeen ryhmällä 8 suurin riski joutua tulevaisuudessa epäsuotuisan kehityksen raiteelle. Etenkin tämä ryhmä hyötyisi esimerkiksi työterveyshuollon interventioista, jotka sisältäisivät sekä työhön (esimerkiksi työn aikapaineiden vähentäminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen) että työntekijän voimavaroihin (esimerkiksi edistämällä psykologista irrottautumista työstä ja rentoutumista vapaa-ajalla) kohdistuvia toimenpiteitä.

## Lähteet

- Geurts, S. & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32, 482–492.
- Jansen, N. W. H., Kant, I., & van den Brandt, P. A. (2002). Need for recovery in the working population: Description and associations with fatigue and psychological distress. *International Journal of Behavioral Medicine*, 9, 322–340.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. Teoksessa P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (toim.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (ss. 5–33). Volume 2: Work Psychology. Hove, England: Psychology Press.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204–221.
- van Veldhoven, M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the "need for recovery scale". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60, 3–9.
- Winwood, P. C., Winefield, A. H., & Lushington, K. (2006). Work-related fatigue and recovery: The contribution of age, domestic responsibilities and shiftwork. *Journal of Advanced Nursing*, 54, 438–449.

## *Hyvinvointi vahvistuu ASLAK-kuntoutuksessa*

**Maija Tirkkonen & Ulla Kinnunen**

Tampereen yliopisto, psykologian laitos



### **1. JOHDANTO**

#### **1.1. Tutkimuksen lähtökohta ja tavoite**

Kuntoutus on yksi keino tukea väestön pysymistä työkykyisenä mahdollisimman pitkään. Vaikka yhteiskunnan panostukset kuntoutuksen rahoitukseen ovat merkittävät, toteutettujen toimenpiteiden vaikuttavuutta on tutkittu hyvin vähän. Tämän kvasikokeellisen seurantatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa työhyvinvointi-intervention (Aslak) vaikutuksista osallistujien työ- ja toimintakykyyn, työhyvinvointiin ja työolotekijöihin. Tarkastelun kohteena on erityisesti esimiehille ja asiantuntijoille suunnattu Aslak-varhaiskuntoutus. Tutkimuksessa selvitetään, saadaanko Aslak-interventiolla aikaan niitä muutoksia, joita on asetettu sen tavoitteiksi.

Ammatillisesti syvennetty lääketieteellinen kuntoutus (Aslak) on Kansaneläkelaitoksen kehittämä ja kustantama, työssäkäyvään väestönosaan kohdistuva varhaiskuntoutuksen muoto. Sen tavoitteena on pitkään kestävä työ- ja toimintakyvyn parantaminen ja elämänhallinnan vahvistaminen tilanteissa, joissa työstä johtuva kuormitus on suurta ja työkyvyn heikkenemisen riskit jo selvästi todettavissa. Lisäksi tavoitteena on käynnistää työpaikalla keskusteluja, joiden avulla pyritään saamaan aikaan tarvittavia muutoksia työssä, työolosuhteissa, asenteissa ja työilmapiirissä (Kelan laitospuoleisen kuntoutuksen standardi 2007). Vuonna 2008 Aslak-kuntoutukseen osallistui 13 764 henkilöä, mikä oli 21 % Kelan harkinnanvaraista kuntoutusta saaneiden ryhmästä (Kelan kuntoutustilasto 2008).

Aslak-varhaiskuntoutus toteutetaan 8–10 hengen pienryhmissä 3–4 jaksossa (yhteensä 15–22 vuorokautta) vuoden aikavälillä. Toimintaa ohjaavat psykologit ja työfysioterapeutit. Ohjelman sisältö jakautuu kolmeen pääryhmään: 1) Ammatillisessa ryhmässä nostetaan tarkasteluun oma työtilanne ja sen kehittämistarpeet. Ryhmässä valmistellaan myös työn kehittämispäivä, johon kutsutaan mukaan edustajia osallistujien työpaikoilta (johto, työterveyshuolto, työsuojelu). 2) Psykososiaalisessa ryhmässä teemoina ovat arjen jaksaminen, oman hyvinvoinnin tilan tunnistaminen ja vahvistaminen, stressinhallintakeinot ja työhön liittyvät asenteet. 3) Työfysioterapeutin ryhmän ohjelmaan kuuluvat kuntotestaukset, tutustuminen liikuntalajeihin ja rentoutumismenetelmiin ja työasentojen ergonomiaan.

## **1.2. Vaikuttavuuden tutkiminen**

Yleensä vaikuttavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan ns. näyttöön perustuvaa vaikuttavuutta, joka perustuu viime kädessä tutkimukseen, jossa on kokeellinen satunnaistettu asetelma (esimerkiksi arvotaan koe- ja kontrolliryhmän jäsenet). Toisin sanoen, jotta tapahtuneet muutokset voidaan tulkita tutkittavasta interventtiosta johtuviksi eikä jostain muusta syystä tapahtuviksi, tulisi interventioon osallistuvan ryhmän (koeryhmä) rinnalla tarkastella vastaavan intervention tarpeessa olevaa ryhmää, joka ei osallistu interventioon (kontrolliryhmä). Kun ryhmät ovat lähtötilanteessa vertailukelpoisia (satunnaistettuja), ryhmien väliset erot intervention jälkeen voidaan tulkita interventtiosta johtuviksi.

Kuntoutuksen vaikuttavuustutkimuksen tekemistä vaikeuttavat sekä eettiset että käytännölliset seikat (ks. esim. Hätinen ja Kinnunen 2005, Järvikoski ja Härkäpää 2001). Ensinnäkin kuntoutus on suureksi osaksi lakisääteistä (L 610/1991 ja L 566/2005), joten kuntoutusjärjestelmällä on velvoite järjestää kuntoutusta silloin, kun tarpeen kriteerit täyttyvät. Näin lakisääteiseen palveluun oikeutettuja ihmisiä ei voida arpoa ilman palvelua jäävään kontrolliryhmään. Jos vertailuryhmää ei ole tai se muodostetaan muuten kuin satunnaistamalla, ei voida olla varmoja siitä, että havaitut muutokset johtuvat juuri kuntoutuksesta. Toiseksi kuntoutusprosessi on usein vähintään vuoden mittainen, jona aikana kuntoutujien elämään pääsevät vaikuttamaan monenlaiset muutkin seikat kuin kuntoutus, mikä vaikeuttaa johtopäätösten tekoa. Käytännössä vaikuttavuustutkimus perustuukin pääosin kvasikokeellisiin asetelmiin, joissa eri ryhmiin osallistuvia ei ole voitu satunnaistaa arpomalla (Järvikoski 2002, Rissanen ja Aalto 2002).

## **1.3. Aslak-kuntoutuksen vaikuttavuutta on tutkittu vain vähän**

Härkäpään (2002) varhaiskuntoutuksen vaikuttavuutta koskevassa katsauksessa oli mukana kahdeksan (8/27) Aslak-kuntoutusta käsittelevää tutkimusta, joista kaksi perustui kvasi-kokeelliseen tutkimusasetelmaan. Vuoden 2001 jälkeen on julkaistu tulokset neljästä Aslak-kuntoutuksen vaikuttavuutta tarkastelleesta tutkimuksesta (Arokoski ym. 2002, Holopainen ym. 2004, Kurki 2004, Turja ym. 2009), joista kaksi (Holopainen ym. 1998, Kurki 1999) oli mukana jo Härkäpään (2002) katsauksessa, mutta silloin niiden pitkittäisseurantoja ei ollut vielä toteutettu. Tämän lisäksi on julkaistu rekisteriseurannat Aslak-kuntoutuksen työkyky-vaikutuksista (Suoyrjö ym., 2008) ja Kelan kuntoutusta saaneiden työtilanteesta ja terveysturvaetuuksista (Lind ym. 2007).

Tehtyjen tutkimusten perusteella Aslak-kuntoutuksen päättyessä voidaan todeta monenlaisia myönteisiä muutoksia kuntoutujien työ- ja toimintakyvyssä sekä koetussa hyvinvoinnissa. Myös terveydentilassa, fyysisessä suorituskvyssä, liikunnan määrässä ja työasennoissa havaitaan myönteisiä muutoksia. Harvat muutokset kuitenkin näyttävät säilyvän pitemmällä (3–5 vuoden) aikavälillä. Kurjen (2004) mukaan myönteisistä muutoksista itsetuntoarviot ja liikunnan rasittavuustaso olivat kolmen vuoden seurannassa vielä alkutilannetta paremmalla tasolla. Suoyrjön ym. (2008) mukaan kuntoutuksen vaikutus sairauspoissaolojen määrän vähenemiseen kesti kolme vuotta. Tosin Holopaisen ym. (2002) tutkimuksessa

sairauspoissaolojen määrä oli vähentynyt merkitsevästi alkutilanteeseen verrattuna vielä viiden vuoden seurannassakin (ks. myös Lind ym. 2007).

Ainoastaan Turjan (2009) tutkimuksessa selvitettiin Aslak-kuntoutuksen vaikutuksia fyysisiin tai psykososiaalisiin työolosuhteisiin. Tulosten mukaan kolmen vuoden seuranta-aikana työn fyysiset kuormitustekijät lisääntyivät ja työpaikan ilmapiiri ja yhteistyö heikkenivät sekä kuntoutujilla että verrokkiryhmällä. Työolojen tutkimisen vähäisyyttä selittää se, että katsauksessa tarkasteltujen tutkimusten aineistot oli Turjan (2009) tutkimusta lukuun ottamatta kerätty ennen vuotta 1997, eli aikana, jolloin Aslak-kuntoutus oli tavoitteiltaan yksilöpainotteisempaa.

Nykymuotoisen Aslak-kuntoutuksen vaikuttavuustutkimukselle on siis selvä tilaus. Voidaan olettaa, että nykyinen, aktiivisesti osallistujan työtilanteen kehittämistarpeisiin ratkaisuja hakeva ja yhteistoimintapäivän sisältävä Aslak olisi tehokkaampaa kuin yksilötavoitteisesti suuntautunut Aslak. Tähän viittaavat ne työuupumuksen hoitoa koskevat tutkimustulokset, joiden mukaan työyhteisökytkennän sisältävä Virveli (Vireyttä ja elinvoimaa työelämään) -kuntoutus osoittautui perinteistä yksilösuuntautunutta kuntoutusta tehokkaammaksi (Hätinen 2008). Tämä tulos on myös niiden havaintojen mukainen, joissa on todettu useammanlaisia (sekä yksilöön että työhön kohdistuvia) toimenpiteitä sisältävien interventiohankkeiden tehokkuus muihin nähden (esim. Giga ym. 2003, Hätinen ja Kinnunen 2002, van der Klink ym. 2001).

#### **1.4. Tutkimuksen käsitteelliset lähtökohdat**

Tutkimuksen tehtävänä on siis selvittää, vaikuttaako Aslak-varhaiskuntoutus osallistujien työhyvinvointiin. Tutkimuksen peruslähtökohtana on työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands–Resources; Demerouti ym. 2001), jonka mukaan työn vaatimukset (esim. aikapaineet, vastuu) ja voimavarat (esim. vaikutusmahdollisuudet, sosiaalinen tuki, hyvä työilmapiiri) ovat osatekijöinä kahdessa rinnakkaisessa psykologisessa prosessissa, joissa rakentuvat toisaalta työperäinen stressi ja uupumus (terveyttä heikentävä prosessi) ja toisaalta motivaatio ja työhyvinvointi (motivaatioprosessi). Malli olettaa myös, että työn voimavarat voivat toimia työn vaatimusten kielteisiltä vaikutuksilta suojaavina tekijöinä (Bakker ym. 2005).

Myös yksilölliset voimavarat voivat muuntaa työolotekijöiden (työn vaatimusten ja voimavarojen) ja työperäisen stressin ja uupumuksen tai työhyvinvoinnin yhteyttä. Ne voivat joko suojata työn vaatimusten kielteisiltä terveysvaikutuksilta tai tehdä erityisen haavoittuvaksi niille (ks. Feldt ym. 2005). Yksilöllisiä voimavaroja kuvataan tässä tutkimuksessa itseä koskevien ydintulkintojen avulla (Judge ym. 2003).

Työhyvinvointia kuvataan työn imun ja palautumisen tarpeen avulla. Työn imuksi kutsutaan työhön liittyvää positiivista tunne- ja motivaatiotilaa (Schaufeli ja Bakker 2004), jota luonnehtivat tarmokkuus (hyvä energiataso), omistautuminen (työn merkityksellisyys) ja uppoutuminen (keskittyneisyys työhön). Palautumisen tarve puolestaan kuvaa väsymyksen kehittymistä ja yksilön pakottavaa tarvetta saada aikaan katkos suhteessa työnsä vaatimukseen (van Veldhoven & Broersen, 2003).

Palautumisen tarve kuvaa siis väliaikaista haluttomuutta jatkaa nykyisten toimintojen parissa tai hyväksyä uusia tehtäviä ja toimintoja. Se on määritelty emotionaaliseksi tilaksi, jota kuvaavat ylikuormittumisen ja ärtymyksen tuntemukset, energian puute ja tarve vetäytyä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Yleinen hyvinvointi kuvaa kontekstista riippumatonta hyvinvointia, jota kuvataan tässä tutkimuksessa mielialan (emotionaalinen tila) ja elämäntyytyväisyyden (kognitiivinen arvio elämänlaadusta) avulla.

## 2. TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen päätehtävänä on vastata kysymykseen, vaikuttaako Aslak-kuntoutus ja jos vaikuttaa, millaisia vaikutukset ovat.

- a. Vaikuttaako Aslak-kuntoutus koettuihin työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin?
- b. Vaikuttaako Aslak-kuntoutus yksilöllisiin voimavaroihin?
- c. Vaikuttaako Aslak-kuntoutus osallistujien työssä koettuun ja yleisesti koettuun hyvinvointiin?

## 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 3.1. Osallistujat ja aineiston keruu

Tutkimukseen pyydettiin mukaan kaikkia, jotka osallistuivat Siuntion Hyvinvointikeskuksessa tammikuusta 2007 elokuuhun 2008 alkaneille, erityisesti esimiehille ja asiantuntijoille suunnatuille Aslak-kursseille. Tänä aikana alkoi yhteensä 20 suomenkielistä kurssia, joilla aloitti yhteensä 184 henkilöä. Heistä lähti mukaan tutkimukseen 173 henkilöä. Vertailuryhmään ( $n = 44$ ) kutsuttiin asiantuntijoita ja esimiehiä, jotka eivät olleet Aslak-kuntoutuksessa, mutta jotka olisivat voineet hakea siihen. Ryhmä koottiin osin tutkimuksessa mukana olevista organisaatioista ( $n = 11$ ). Lisäksi vertailuryhmään kutsuttiin yleiseen esimiesvalmennukseen ja esimiesten työnohjaukseen osallistuneita ( $n = 9$ ) ja asiantuntijoita ja esimiehiä kuntoutus-laitoksen yhteistyö- ja asiakasorganisaatioista ( $n = 24$ ).

Aslak-kuntoutuksen osallistuneet olivat keskimäärin 49-vuotiaita. Vähän yli puolet oli naisia (56 %). Valtaosa kuntoutujista eli parisuhteessa (84 %), ja yli puolella asui lapsia vielä kotona. Suurimmalla osalla kuntoutujista (87 %) oli vähintään opistotasoinen ammatillinen koulutus. He olivat toimineet keskimäärin melko pitkään (keskimäärin 18 vuotta) nykyisessä työpaikassaan. Puolet heistä toimi julkisella ja puolet yksityisellä työnantajasektorilla. Keskimääräinen työaika oli 42 tuntia viikossa, ja heillä oli keskimäärin 25 alaista. Alaisten määrä vaihteli itsenäisesti toimivista asiantuntijoista aina johtajaan, jolla oli 550 alaista. Kuntoutuksen osallistuneet ja vertailuryhmä erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi vain sukupuolen ( $\chi^2(1) =$



8,02,  $p < .01$ ) ja samassa yrityksessä työskentelyn pituuden ( $t = 2,67$ ,  $p < .01$ ) suhteen. Kuntoutujien ryhmässä oli enemmän miehiä (44 %) kuin kontrolliryhmässä (vain 18 %). Kuntoutajat olivat olleet saman yrityksen palveluksessa keskimäärin 18 vuotta ja vertailuryhmään osallistuneet keskimäärin 13 vuotta.

Aineiston keruu toteutettiin tammikuun 2007 ja lokakuun 2009 välisenä aikana niin, että Aslak-kursseille osallistuneet vastasivat kyselyyn jokaisella kuntoutusjaksolla. Seurantamittaus tehtiin neljä kuukautta Aslak-prosessin päättymisen jälkeen postitse. Vertailuryhmä vastasi osallistujien alku-, väli- ja loppumittausta vastaaviin, hieman supistettuihin kyselyihin samassa rytmissä kuin osallistujat vuosina 2007–2008.

### 3.2. Kyselyiden mittarit ja muuttujat

**Tutkimuksessa käytetyt kyselyt perustuvat vakiintuneisiin psykososiaalisia työolotekijöitä, yksilöllisiä voimavaroja ja työhyvinvointia sekä yleistä hyvinvointia mittaaviin asteikkoihin.**

**Työolotekijät.** Työn vaatimustekijät (työn aikapaineet, päätöksenteon vaativuus, vastuun määrä ja työn henkinen kuormittavuus) ja voimavarat (vaikutusmahdollisuudet, työpaikan ilmapiiri, työtovereiden ja esimiehen tuki) arvioitiin QPSNordicin (Elo ym. 2001) asteikkojen avulla.

**Yksilölliset voimavarat.** Persoonallisuuden voimavaroja selvitettiin itseä koskevien ydintulkintojen asteikon avulla (Judge ym. 2003).

**Työhyvinvointi.** Työn imua tutkittiin UWES-kyselyn (Schaufeli ja Bakker 2006) lyhennetyllä asteikolla, joka sisältää tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen dimensioid. Työpäivän jälkeistä palautumisen tarvetta selvitettiin omalla asteikolla (van Veldhoven ja Broersen 2003). Lisäksi alku- ja loppukyselyssä vastaajat arvioivat oman työkykynsä asteikolla 0–10 (Tuomi ym. 1999).

**Yleisen hyvinvoinnin** emotionaalista komponenttia mitattiin Rand-36-asteikon psyykkisen hyvinvoinnin dimensiolla (Aalto ym. 1999) ja kognitiivista komponenttia elämään tyytyväisyyden asteikolla (Diener ym. 1985). Vireystila kartoitettiin Rand-36-asteikon tarmokkuuden dimensiolla (Aalto ym. 1999). Lisäksi selvitettiin vastaajien unen laatu ja koettu terveydentila (Tuomi ym. 1999) ja stressi (Elo ym. 1990).

### 3.3. Tilastolliset analyysit

Pääanalyysimenetelmänä käytettiin toistomittausten varianssi- ja kovarianssianalyysiä (ANOVA ja ANCOVA), joilla eriteltiin intervention vaikutuksia psykososiaalsiin työolotekijöihin, yksilöllisiin voimavaroihin, työhyvinvointiin sekä yleiseen hyvinvointiin. Analyysissä tarkasteltiin työolotekijöiden, työhyvinvoinnin ja yleisen hyvinvoinnin muutoksia kolmasti toistettujen mittausten (aika) avulla ja

verrattiin koettujen muutosten eroja interventioon osallistuneiden ja vertailuryhmän vastauksissa [aika (3 mittausta)  $\times$  ryhmä (interventio/vertailu)]. Analyysseissä käytettiin kovariaatteina niitä taustamuuttujia, joissa osallistujat ja vertailuryhmä erosivat toisistaan (sukupuoli ja samassa yrityksessä työskentelyn pituus) silloin, kun niiden yhteys selitettävään muuttujaan oli merkitsevä.

## **4. TULOKSET**

### **4.1. Vaikuttaako Aslak-kuntoutus koettuihin työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin?**

Kuntoutujien ja vertailuryhmän arviot työn vaatimustekijöistä ja niiden muutoksista seuranta-aikana eivät eronneet toisistaan. Työn aikapaineet ja päätöksenteon vaativuus pysyivät samalla tasolla kaikissa kolmessa mittauksessa. Sen sijaan molemmissa ryhmissä koettiin vastuun määrän ja työn henkisen kuormittavuuden vähenneen seuranta-aikana.

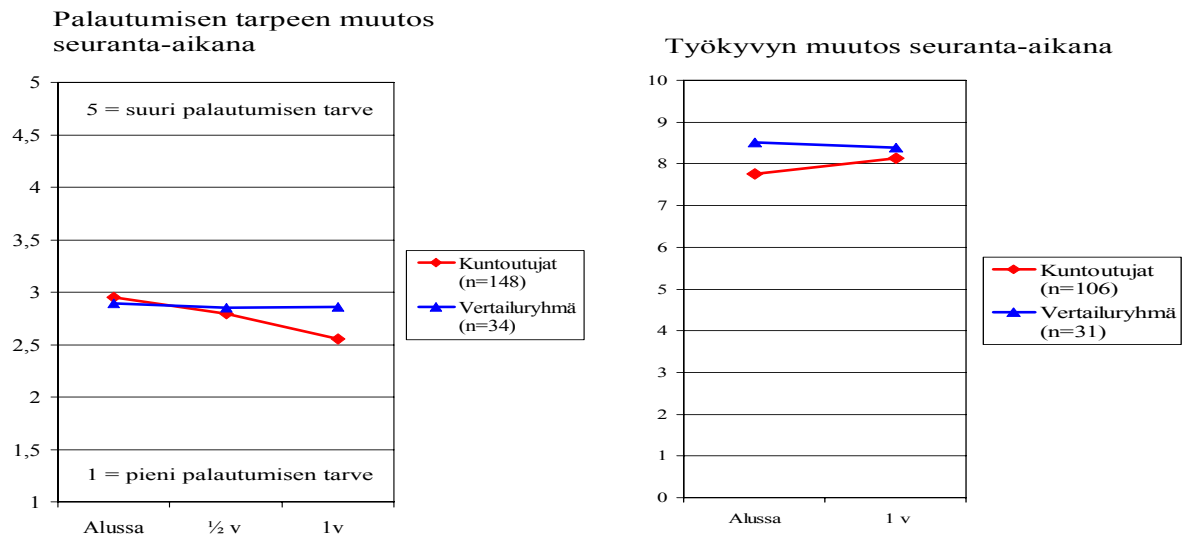
Havainnot työn voimavaroihin liittyvistä kokemuksista olivat ristiriitaisia. Yhtäältä kuntoutujien vaikutusmahdollisuudet näyttivät viitteellisesti vahvistuvan verrattuna vertailuryhmään. Samoin esimieheltä saatu tuki säilyi kuntoutusryhmässä samalla tasolla seuranta-aikana, kun taas vertailuryhmässä esimiestuen arvioitiin vähentyneen. Toisaalta työtovereilta saatu tuki lisääntyi vertailuryhmässä ja väheni kuntoutusryhmässä seuranta-aikana. Vertailuryhmän miehet kokivat työpaikan ilmapiirin parantuneen, kun muilla ilmapiiri säilyi seuranta-ajan samalla tasolla.

### **4.2. Vaikuttaako Aslak-kuntoutus yksilöllisiin voimavaroihin?**

Itseä koskevat ydintulkinnat vahvistuivat molemmissa ryhmissä seuranta-aikana, eikä ryhmien välillä ei ollut tasoeroa yksilöllisissä voimavaroissa.

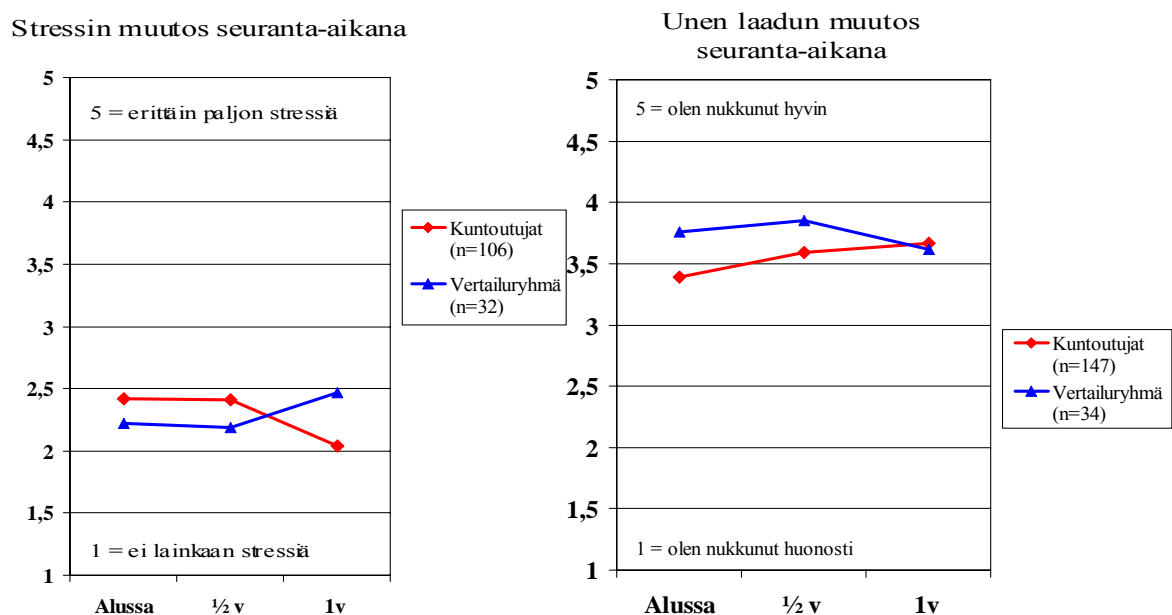
### **4.3. Vaikuttaako Aslak-kuntoutus osallistujien työhyvinvointiin ja yleiseen hyvinvointiin?**

Havaitut työhyvinvoinnin kuvaajien muutokset osoittivat, että palautumisen tarve väheni (aika  $\times$  ryhmä -interaktio  $p = .003$ ) ja työkyky parani (aika  $\times$  ryhmä -interaktio  $p = .011$ ) kuntoutujien ryhmässä samaan aikaan kuin vertailuryhmässä palautumisen tarve säilyi ennallaan ja työkyky laski lievästi (kuva 1).



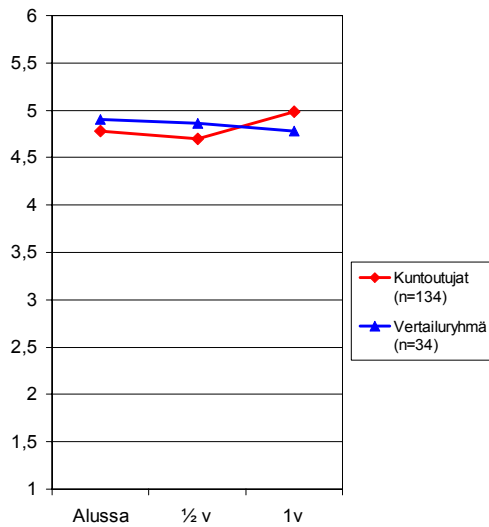
Kuva 1. Palautumisen tarpeen ja koetun työkyvyn muutos kuntoutus- ja vertailuryhmässä seuranta-aikana

Yleisen hyvinvoinnin kuvaajien muutokset osoittivat, että kuntoutujien kokema stressi väheni (aika  $\times$  ryhmä -interaktio  $p = .001$ ), unen laatu parani (aika  $\times$  ryhmä -interaktio  $p = .017$ ) ja positiivinen mieliala vahvistui (aika  $\times$  ryhmä -interaktio  $p = .017$ ) samaan aikaan, kun vertailuryhmässä stressi lisääntyi ja unen laatu ja mieliala pysyivät ennallaan. Energisyys ja elämään tyytyväisyys lisääntyivät molemmissa ryhmissä, energisyys viitteellisesti enemmän kuntoutujilla (aika  $\times$  ryhmä -interaktio  $p = .098$ ) (ks. kuvat 2 ja 3).

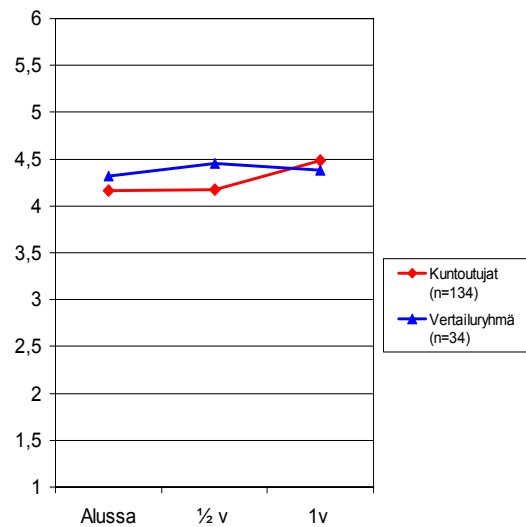


Kuva 2. Stressin ja unen laadun muutos kuntoutus- ja vertailuryhmässä seuranta-aikana

Mielialan muutos seuranta-aikana



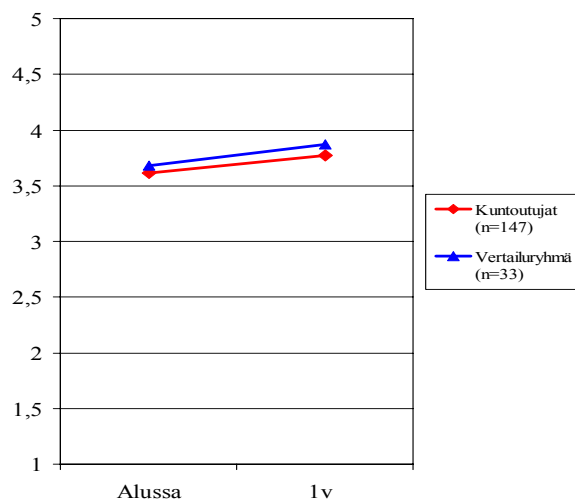
Energisyyden muutos seuranta-aikana



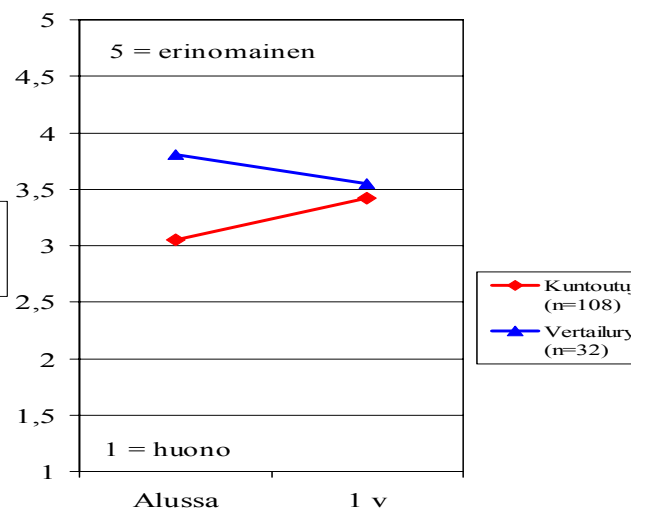
Kuva 3. Mielialan ja energisyyden muutos kuntoutus- ja vertailuryhmässä seuranta-aikana

Itsearvioitu terveys vahvistui kuntoutujilla suhteessa vertailuryhmään (aika × ryhmä -interaktio  $p = .012$ ) (ks. kuva 4). Vertailuryhmän arviot omasta terveydestään olivat tasoltaan kuntoutujien arvioita parempia koko seuranta-ajan.

Tyytyväisyys elämään seuranta-aikana



Koettu terveys seuranta-aikana



Kuva 4. Muutos elämään tyytyväisyydessä ja koetussa terveydentilassa kuntoutus- ja vertailuryhmässä seuranta-aikana

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulosten yhteenvetona voidaan todeta, että Aslak-kuntoutus näyttää vahvistavan osallistujien hyvinvointia. Kuntoutujien ja vertailuryhmän välinen vertailu osoitti, että kuntoutukseen osallistuneiden palautumisen tarve ja stressi vähenivät seuranta-aikana ja että unen laatu, koettu terveys ja työkyky sekä positiivinen mieliala vahvistuivat. Samaan aikaan vertailuryhmällä tilanne näissä seikoissa pysyi joko samana tai heikkeni. Työn voimavaratekijöistä kuntoutujien esimieheltä saama tuki sekä vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät viitteellisesti vertailuryhmään verrattuna. Joillakin tarkastelun kohteena olleilla osa-alueilla tapahtui vahvistumista molemmissa seuratuissa ryhmissä: koettu vastuun määrä ja työn henkinen kuormittavuus vähenivät seuranta-aikana ja itseä koskevat ydintulkinnat, tarmokkuus ja elämäntyytyväisyys vahvistuivat sekä kuntoutujilla että vertailuryhmässä.

Tulosten mukaan Aslak-kuntoutukselle asetettu yksilötason työ- ja toimintakyvyn vahvistamisen tavoite toteutuu kuntoutuksen päättyessä. Siihen, kestääkö työ- ja toimintakyvyn vahvistuminen, voidaan jossain määrin vastata sen jälkeen, kun tutkimuksen seuranta-aineisto (4–6 kk kuntoutuksen päättymisestä) on analysoitu. Aslak-prosessille asetetut työoloihin vaikuttamisen tavoitteet näyttävät toteutuvan heikommin: työn vaatimustekijöissä ei havaittu tapahtuneen kuntoutusryhmässä vertailuryhmään verrattuna lainkaan muutoksia ja työn voimavaratekijöissä muutokset olivat joko viitteellisiä tai ristiriitaisia. Tämä voi viitata samaan, mihin Turja (2009) viittaa tutkimuksensa tuloksissa: kuntoutusprosessin jatkuminen työpaikalla jäi usein puutteelliseksi ja vastuu tehtävistä muutoksista jäi yksin kuntoutujalle. Kuntoutusprosessissa onkin tarpeen kehittää toimintatapoja, jotka vahvistavat sekä yksilön että työpaikan sitoutumista tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Myös kuntoutustavoitteiden laajentuminen työyhteisön suuntaan merkitsee sitä, että työpaikoilla tarvitaan tukea uudenlaisten toimintatapojen vakiinnuttamiseksi osaksi arkikäytäntöjä jo kuntoutuksen aikana. Tässä puolestaan tarvitaan entistä parempaa yhteistyötä kuntoutuksen, työterveyshuollon ja työpaikan välillä.

Myös vertailuryhmän tulosten vahvistuminen joidenkin tekijöiden kohdalla herättää kysymyksen, missä määrin pelkkä kyselyyn vastaaminen vaikuttaa hyvinvoinnin kokemukseen. Tuloksia tulkittaessa on myös syytä ottaa huomioon vertailuryhmän kokoamistapa: Vertailuryhmään osallistuneiden varhaiskuntoutuksen (Aslak) tarvetta ei ole arvioitu, jolloin voi olla, että heidän hyvinvointinsa on yleisesti ottaen vahvemmalla tasolla, mikä näkyy joidenkin seurattujen seikkojen lähtötason arvioissa. Interventio- ja vertailuryhmä olivat kuitenkin taustatekijöiltään ja työn kuormitustekijöiltään (viikkotyöaika, alaisten lukumäärä) melko samanlaisia.

Kiinnostavia kysymyksiä jatkotutkimukselle on monia. Jotta tiedettäisiin, mikä kuntoutuksessa vaikuttaa, tarvitaan kuntoutusprosessin tarkempaa tutkimusta. Mikä merkitys tavoitteiden saavuttamiselle on kuntoutujaryhmän prosessilla, mikä kuntoutuksen sisällöllisillä tekijöillä, mikä kuntoutujan omien tavoitteiden selkeydellä ja motivaatiolla? Käytännön kuntoutustyötä tekevät tietävät, että motivaatio vaikuttaa sekä kuntoutuksen tuloksellisuuteen että siihen, miten kuntoutuja sitoutuu oman terveytensä ja hyvinvointinsa edistämiseen loppuelämänsä ajaksi. Vaikka

käytännössä motivaatiotekijöiden roolia korostetaan kuntoutusprosessin onnistumisessa, ei siitä ole toistaiseksi tieteellistä näyttöä.

## Lähteet

Aalto, A-M., Aro, A., & Teperi, J. (1999). RAND-36 terveyteen liittyvän elämänlaadun mittarina. Mittarin luotettavuus ja suomalaiset väestöarvot. Stakes, Tutkimuksia 101. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Arokoski J., Juntunen, M., & Luikku, J. (2002). Use of health-care services, work absenteeism, leisure-time physical activity, musculoskeletal symptoms and physical performance after vocationally oriented medical rehabilitation — Description of the courses and a one-and-a-half-year follow-up study with farmers, loggers, police officers and hairdressers. *International Journal of Rehabilitation Research*, 25, 119–131.

Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). [Job resources buffer the impact of job demands on burnout](#). *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S., (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71–75.

Elo, A-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A., & Ørhede, E. (2001). QPSNordic-käsikirja. Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos.

Elo, A-L., Leppänen A., & Lindström, K. (1990). TSK Miten käytät työstressikyselyä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Feldt, T., Mäkikangas, A., & Kokko, K. (2005). Persoonallisuus ja työhyvinvointi. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 75–94). Jyväskylä: PS-kustannus.

Giga, S., Noblet, A., Faragher, B., Cooper, C. (2003). The UK perspective: A review of research on organizational stress management interventions. *Australian Psychologist* 38, 2, 158–164.

Holopainen, K., Kuronen, P., Nevala-Puranen, N., Koistinen, S. & Arokoski, J. (1998). Aslak-kurssien vaikutukset lentokonemekaanikkojen koettuun terveydentilaan ja suorituskykyyn. Puolen vuoden seurantatutkimus Suomen ilmavoimien lentokonemekaanikoilla. *Sotilas-lääketieteellinen aikakauslehti* 73, 4, 69–74.

Holopainen, K., Nevala, N., Kuronen, P. & Arokoski, J. (2004). Effects of vocationally oriented medical rehabilitation for aircraft maintenance personnel – A preliminary study of long-term effects with 5-year follow-up. *Journal of Occupational Rehabilitation* 14, 4, 233–242.

Härkäpää, K. (2002). Varhaiskuntoutuksen vaikuttavuus. Teoksessa A-M. Aalto, H. Hurri, A. Järvikoski, J. Järvisalo, V. Karjalainen, H. Paatero, T. Pohjolainen & P. Rissanen (toim.) *Kannattaako kuntoutus* (ss. 29–44). Stakes Raportteja 267. Saarijärvi: Gummerus.

Hätinen, M. (2008). Treating job burnout in employee rehabilitation. Changes in symptoms, antecedents, and consequences. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hätinen, M. & Kinnunen, U. (2005). Työstressi ja työuupumusinterventiot: vaikuttavuustutkimuksen haasteet. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno, *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 362–384. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hätinen, M. & Kinnunen, U. (2002). Työstressi ja työuupumus interventioiden näkökulmasta: katsaus viimeaikaisiin interventiotutkimuksiin. *Työ ja ihminen* 16, 1, 5–19.

Judge, T., Erez, A., Bono, J., & Thoresen C. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 300–331.

Järvikoski, A. (2002). Ammatillisen kuntoutuksen vaikuttavuus. Teoksessa A-M. Aalto, H. Hurri, A. Järvikoski, J. Järvisalo, V. Karjalainen, H. Paatero, T. Pohjolainen & P. Rissanen (toim.) *Kannattaako kuntoutus* (ss. 45–55). Stakes Raportteja 267. Saarijärvi: Gummerus.

Järvikoski, A., & Härkäpää, K. (2001). Kuntoutuksen käsitteet ja kuntoutustarve – kuntoutujan, ammattihenkilön ja yhteiskunnan näkökulmat. Kirjassa T. Kallanranta, P. Rissanen, & I. Vilkkumaa (toim.), *Kuntoutus* (ss. 30–41). Helsinki: Duodecim.

Kelan laitospuolitoisen kuntoutuksen standardi. Versio 14 /2.4.2007, voimassa 1.1.2008. Kansaneläkelaitos. Terveys- ja toimeentuloturvaosasto. Kuntoutusryhmä. Helsinki.

Kelan kuntoutustilasto 2008. Kansaneläkelaitos. Tilastoryhmä. Helsinki 2007. [www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/alias/Kunto\\_06\\_pdf/\\$File/Kunto\\_06.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/alias/Kunto_06_pdf/$File/Kunto_06.pdf?OpenElement) Luettu 24.10.2009.

Kurki, M. (1999). Kuntoutuskurssit pystyvyysodotusten vahvistajana. Miina Sillanpään Säätiön julkaisuja B:15. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.



Kurki, M. (2004). Missä kunnossa kuntoutukseen, entä kuntoutuksen jälkeen? Tules- ja Aslak-kurssit pystyvyysarvioiden vahvistajina. Miina Sillanpään Säätiön julkaisuja A:6. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Laki kansaneläkelaitoksen järjestämästä kuntoutuksesta 610/1991.

Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 566/2005.

Lind, J., Aaltonen, T., Halonen, J-P. & Klaukka, T. (2007). Kelan kuntoutuksen vuonna 2002 päättäneet. Kuntoutujien rekisteriseuranta vuosina 2002–2004. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 74. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Rissanen, P. & Aalto, A-M. (2002). Yhteenvedo kuntoutuksen vaikuttavuuden arvioinnista. Teoksessa A-M. Aalto, H. Hurri, A. Järvikoski, J. Järvisalo, V. Karjalainen, H. Paatero, T. Pohjolainen & P. Rissanen (toim.) Kannattaako kuntoutus (ss. 1–26). Stakes Raportteja 267. Saarijärvi: Gummerus.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293–315.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.

Suoyrjö, H., Oksanen, T., Hinkka, K., Kivimäki, M., Klaukka, T., Pentti, J. & Vahtera, J. (2008). The effectiveness of vocationally oriented multidisciplinary intervention on sickness absence and early retirement among employees at risk: An observational study. *Occupational and Environmental Medicine*, painossa.

Tuomi K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (1999). Työkykyindeksi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Turja, J. (2009). Ammatillisesti syvennetyn lääketieteellisen kuntoutuksen vaikuttavuus. Kuntoutus osana työpaikan terveyden edistämistä. *Acta Universitatis Tampereensis* 1375. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

van der Klink, J., Blonk, R., Schene, A., & van Dijk F. (2001) The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91, 270–276.

van Veldhoven, M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the "Need for Recovery Scale". *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 60(1), 3–9.

---

---

## **Työelämän laatu, palvelun laatu ja tuottavuus sosiaali- ja terveyspalveluissa**

**Timo Sinervo**

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, palvelujärjestelmän arviointiyksikkö

Sosiaali- ja terveyspalveluiden tarve kasvaa väestön ikääntyessä. Kun työvoimaa on samaan aikaan entistä vähemmän, korostuvat alan rahoitusongelmat. Kuntien hankalassa tilanteessa palveluiden tuottavuuden parantamisen merkitys on erityisen suuri. Tuottavuuden korostaminen voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia, mikäli samaan aikaan ei tarkastella palvelun laatua ja henkilöstön hyvinvointia. Jos tuottavuutta tarkastellaan vain yksikkökustannuksina, voidaan päätyä heikkoon palvelun laatuun tai lisätä henkilöstön kuormitusta.

Sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvointi on erittäin kriittinen tekijä, koska ala on hyvin työvoimavaltainen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa työhyvinvointi on heikentynyt 1990-luvun alusta 2000-luvun puoliväliin ja jäänyt sitten melko matalalle tasolle. Huolimatta suuresta kuormituksesta on suomalainen hoitohenkilöstö perinteisesti ollut varsin sitoutunut työhönsä ja vaihtuvuus kansainvälisesti tarkasteltuna vähäistä. Viimeisinä vuosina työvoiman saatavuudessa on ollut kuitenkin suuria ongelmia ja monella alalla on kritisoitu myös palveluiden saatavuutta ja laatua.

Viimeaikaisessa tutkimuksessa on voitu osoittaa, että henkilöstön hyvinvointi, työmotivaatio, työn organisointi ja johtaminen ovat selkeästi yhteydessä hoidon laatuun. Nämä samat tekijät vaikuttavat myös työssä jaksamiseen sekä työssä pysymiseen. Työtä onkin kehitettävä sellaisella tavalla, että tuottavuutta parannetaan heikentämättä palvelun laatua ja työelämän laatua.

Yksi keskeisistä tekijöistä on työntekijöiden sitoutuminen. Työnantajat odottavat, että työntekijät sitoutuvat niin työhönsä kuin työpaikkaansaakin. Sitoutuminen onkin keskeinen tekijä niin hyvän työsuorituksen kuin työpaikassa pysymisenkin kannalta. On kuitenkin epäselvää, mihin rajaan asti sitoutuminen on hyvä asia. Sitoutumista tarkastellaan usein hyvin yleisellä tasolla eikä huomioida sitä, että kyse on moniulotteisesta käsitteestä. Liiallinen sitoutuminen voi tuottaa myös kielteisiä vaikutuksia työntekijän jaksamiselle. Voidaan miettiä myös sitä, mihin rajaan asti voidaan odottaa työntekijöiden sitoutuvan työpaikkaan, mikäli työpaikka ei sitoudu työntekijöihinsä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteita muutetaan voimakkaasti. Kuntien yhdistymisen ja erilaisten kuntayhteistyön ja palvelurakenteiden muutoksen myötä on vaikea muodostaa edes kokonaiskuvaa kaikesta muutoksesta. Rakenteellisten muutosten lisäksi kuntajohtamisessa on otettu käyttöön uusia johtamisparadigmoja, jotka näyttävät tulleen jäädäkseen. Tämän new public managementin vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen on keskusteltu, mutta selkeitä tuloksia ei ole.

Yhtenä selkeänä trendinä on eriyttää tilaaja- ja tuottajaroolit ja ostaa palveluita yksityisiltä (sekä kunnallisilta) palveluntuottajilta. Tällä haetaan parempaa tuottavuutta ja laadukkaampia palveluita. Tulokset ovat kuitenkin hyvin ristiriitaisia eikä yksityisten palveluiden ostamisen tai kilpailuttamisen vaikutuksista ole yksiselitteisiä tuloksia.

Sosiaali- ja terveystaloudellista kehitetään erilaisissa hankkeissa, joita kunnissa on samaan aikaan käynnissä monia. Hankkeiden johtaminen ja niiden tulosten juurruttaminen normaalitoimintaan on suuri haaste. Miten hankkeet johdetaan niin, että tulokset todella jäävät käyttöön? Henkilöstön osallistuminen hankkeisiin on yksi keskeinen tekijä, mutta ongelmana on usein se, että aikaa normaalityöhön ei ole riittävästi. On myös pidettävä huoli siitä, että rakenteita ja toimintatapoja muutettaessa ei kiinnitetä huomiota vain työn tuottavuuteen tai tehokkuuteen. Muutosten tulee olla sellaisia, että työntekijät kokevat edelleen työnsä mielekkäänä eikä kuormitusta enää lisää.

Tässä luvussa tarkastellaan sosiaali- ja terveydenhuollon työtä ensinnäkin tilaaja-tuottaja -mallin näkökulmasta ja kilpailuttamisen näkökulmasta. Toiseksi tarkastellaan sitoutumisen vaikutuksia työntekijöiden kuormittumiseen. Kolmanneksi pohditaan työntekijöiden osallistumista henkilöstön kehittämiseen.

## ***Yksilön vai talouden ehdoilla? Kokemuksia tilaaja–tuottaja-toimintatavasta sosiaalisen työllistämisen kentällä***

**Reetta Pietikäinen**

Valtakunnallinen työpajayhdistys



### **1. Taustaa**

Hyvinvointipalvelut ovat monien muutosten kohteena: palveluja hankitaan yhä enemmän ostopalveluina, vaihtoehtoiset palvelujen järjestämistavat ja markkinamekanismien hyödyntäminen sekä kilpailuttaminen yleistyvät. Kunnat ovat entistä laajemmin siirtyneet palvelujen tuottajista niiden hankkijoiksi ulkoistamisen ja markkinoiden avaamisen myötä. Yksityinen ja kolmas sektori tuottavat yhä enemmän julkisen sektorin palveluja, ja erilaiset tilaaja–tuottaja-toimintatavan sovellukset yleistyvät voimakkaasti. (Ks. esim. Eronen ym. 2009; Hirvilammi & Laatu 2008; Pirkkalainen & Kaatrakoski 2007.)

Nämä muutokset näkyvät myös sosiaalisen työllistämisen toimialalla, jossa entistä suurempi osa organisaatioista toimii ainakin osittain tilaaja–tuottaja-toimintatavan mukaisesti joko kunnan sisäisessä mallissa tai myyden palveluitaan ja osallistuen niitä koskeviin kilpailutuksiin. Kehityskulun voi katsoa kuvastavan koko palvelujärjestelmässä käynnissä olevaa merkittävää rakenteellista ja toiminta-kulttuurista murrosvaihetta.

### **Sosiaalisen työllistämisen toimiala ja työpajatoiminta**

Sosiaalisen työllistämisen toimialalla pyritään tukemaan heikossa työmarkkina-asemassa olevia erilaisten valmennus-, kuntoutus- ja työllistämispalveluiden avulla. Tavoitteena on kohentaa yksilöiden työ- ja toimintakykyä sekä edistää heidän työ- ja koulutusmarkkinoille sijoittumistaan. Sosiaalisen työllistämisen toimiala muodostuu erityistyöllistämisen yksiköistä, kuten työpajoista ja tuotannollisista työkeskuksista, sekä työllistymistä tukevista projekteista ja sosiaalisista yrityksistä (Ylipaavalniemi ym. 2005, 8). Sosiaalisen työllistämisen palvelujen keskeisimpiä tilaajatahoja ovat kunnat, työvoiman palvelukeskukset, työ- ja elinkeinotoimistot, työ- ja elinkeinokeskukset sekä Kela. Palveluita tuottavat pääasiassa kunnalliset toimijat sekä yhdistys- ja säätiömuotoiset organisaatiot.

Työpajatoiminnan tarkoituksena on, osana sosiaalisen työllistämisen kenttää, tarjota mahdollisuuksia yksilölliseen ja yhteisölliseen tukeen sekä tekemällä oppimiseen. Työpajat on sijoitettu sosiaalialan palveluiden, virallisen koulutusjärjestelmän ja avointen työmarkkinoiden välimaastoon (Komonen 2007, 111). Ne on asemoitu perus- ja erityistason palvelurakenteiden väliin, työssä oppimisen ja

psykososiaalisen tuen palvelujen tuottajiksi, osaksi aktiivista sosiaali- ja työmarkkinapolitiikkaa (Pekkala 2005, 16, 55).

## **Esityksen pohjana oleva tutkimusaineisto**

Esityksessä tarkastellaan, mitä tilaaja–tuottaja-mallien ja kilpailuttamisen koetaan sosiaalisen työllistämisen kentällä merkitsevän ja millaisia hyötyjä, haasteita ja uhkakuvia toimialan tilaajat, tuottajat ja muut asiantuntijat niihin liittävät. Keskiössä ovat näkemykset tilaaja–tuottaja-toiminnan nykytilasta ja käytäntöjen kehittämisestä.

Esitys perustuu kahteen artikkeliin (Pietikäinen 2009a & Pietikäinen 2009b), joiden pohjana on syksyn 2008 ja alkukevään 2009 aikana kerätty 25 toimialan asiantuntijan teemahaastatteluaineisto. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää työpajatoimijaa / palveluntuottajaa (kunta-, säätiö- ja yhdistystaustaisia), kahdeksaa keskeisten tilaajatahojen edustajaa ja kahdeksaa ministeriöissä sekä tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa kehittämistehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastattelut käsittelivät sosiaalisen työllistämisen toimialalla tapahtuneita muutoksia, tilaaja–tuottaja-toimintatapaa ja kilpailuttamista, tilaajien ja tuottajien välistä yhteistyötä sekä toiminnan kehittämistä.

Tutkimus on osa Valtakunnallisen työpajayhdistyksen RAY-rahoitteista *Palvelutori*-hanketta (05/2007–05/2010). Hankkeen keskeisinä tavoitteina on kiteyttää palvelujärjestelmämuutosten sosiaalisen työllistämisen toimialalle tuomia toimintatapojen uudistamistarpeita, kehittää toimialalla sovellettavaa tilaaja–tuottaja-toimintatapaa, lisätä tuottajien toimintatapaan liittyvää osaamista sekä rakentaa tilaajien ja tuottajien välistä dialogia. Hanke järjestää koulutus- ja seminaaritilaisuuksia sekä tuottaa erilaisia julkaisuja ja koulutusmateriaaleja.

## **2. Haastatteluaineiston tulokset**

### **2.1 Tilaaja–tuottaja-mallien yleistyminen yhteiskunnallisena suuntauksena**

Haastateltavat pitävät erilaisten tilaaja–tuottaja-mallien, ostopalvelujen ja ulkoistamisen yleistymistä yleisesti voimistuvana yhteiskunnallisena suuntauksena. Haastateltavien mukaan ostopalveluilla tullaan täydentämään julkisia palveluita yhä laajemmin, koska julkisen sektorin ei katsota pystyvän tuottamaan kaikkea tarvittavaa enää yksin. Ulkoisten tuottajien käyttämisen nähdään tuovan palveluiden järjestämiseen joustavuutta ja uusia mahdollisuuksia.

Tämä kehitys liitetään usein uuteen julkisjohtamiseen (*New Public Management*), jonka tavoitteena on ollut julkisen sektorin supistaminen sekä palvelujen asiakaskeskeisyyden ja laadun kohentaminen. Keskeistä on ollut tehokkuuden, tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden korostaminen sekä markkinaohjauksen ja kilpailun lisääminen. (Lähdesmäki 2003.)

Haastateltavat näkivät tässä kokonaiskehityksessä niin hyviä kuin huonoja puolia, ja asennoituminen vaihteli selkeän myönteisestä ambivalenttiin ja hyvinkin kriittiseen. He katsovat tulosjohtamisen periaatteiden omaksumisen osaltaan pohjustaneen tehokkuutta korostavaa tilaaja–tuottaja-ajattelua. Tuotiin myös esille, että julkisella sektorilla toteutetut peruspalveluiden säästötoimenpiteet ovat aiheuttaneet ulkopuolisilta tuottajilta ostettavien erityispalvelujen tarvetta. Kilpailun avaamisen taustalla nähdään olevan julkisten resurssien tehostamisen vaateet ja taloudellisen hyödyn tavoittelu. Uudistuneen hankintalain katsotaan edelleen vauhdittaneen kehitystä.

## **2.2 Sosiaalisen työllistämisen organisaatioiden liiketoiminta-ajattelun, itsenäisyyden ja keskittymisen vahvistuminen**

Monet haastateltavat katsovat tämän markkinoistumiseen liittyvän kehityksen merkitsevän sosiaalisen työllistämisen organisaatioille suorien avustusten ja yleistukien vähenemistä. Rahoittajien arvellaan siirtyvän yhä laajemmin palveluiden ostamiseen ja kilpailuttamiseen. Työpajatoimijoiden kannalta kyse on palveluntuottajan roolin ja liiketoiminnallisen ajattelun vahvistumisesta. Yleiseksi näkemykseksi tiivistyi, etteivät kunnat enää halua ylläpitää työpajatoimintaa, ellei se pysty osoittamaan tuloksellisuuttaan ja vaikuttavuuttaan. Erityisesti säätiö- ja yhdistystaustaiset haastateltavat myös uskoivat, ettei ilman palveluiden myynnistä saatavaa osuutta – rahoituspohjan monipuolistamista – monikaan työpaja tule jatkossa pärjäämään.

Muutosten katsotaan näkyvän konkreettisesti myös sosiaalisen työllistämisen toimijakentän muokkaantumisessa: yhdistys-, säätiö- ja osakeyhtiömuotoisten sekä kuntayhtymien hallinnoimien työpajojen arvellaan suhteellisesti lisääntyvän, ja perinteisten, puhtaasti kunnallisten työpajojen puolestaan vähentyvän. Kyse on kuntien omistajuuden höllentymisestä.

Etenkin haastatellut tuottajat katsovat ulkopuolisen tuottajan käyttämisen pienentävän julkisen tahon palvelutoimintaan liittyvää riskiä. Myös tilaajataholta tuotiin esille, että tuottajan omarahoitusosuuden kasvattamisen tuo tilaajalle säästöjä. Samalla korostettiin, että kuntatalouden ja omistajaohjauksen säilymisen kannalta on kuitenkin järkevämpää pitää työpajapalvelut kuntakonserniin kuuluvina kuin ulkoistaa ne kokonaan.

Säätiö- ja yhdistyskenttää edustavat haastateltavat korostivat, että työpajat on tarkoituksenmukaista irrottaa kuntien hallintokunnista, jolloin ne saavat aiempaa enemmän itsenäisyyttä toimintansa toteuttamiseen. Kyse katsotaan olevan myös vastuusta palveluiden vaikuttavuuden kehittämiseen. Tämän uskotaan heijastuvan palvelujen parempana laatuna.

Haastateltavat liittivät toiminnan tehostamisvaateet myös sosiaalisen työllistämisen organisaatioiden keskittymiskehitykseen. Seutukunnallisen toiminnan tavoitteeksi jäsenyksi ammatillisen osaamisen ja asiakkaiden liikkuminen sekä palvelujen monipuolistuminen. Suurten itsenäisten organisaatioiden etuina pidetään myös hyviä mahdollisuuksia toiminnanohjausjärjestelmien kehittämiseen ja laaja-alaisesti

osaavan henkilöstön palkkaamiseen. Kunnallisten työpajojen haasteeksi nousi moniammatillisen palvelun tarjoaminen hallintokuntarajojen ja palvelujärjestelmän sektoroituneisuuden vuoksi. Toisaalta kyse on pitkälti poliittisista linjanvedoista: missä määrin sosiaaliseen työllistämiseen kunnissa halutaan resursoida.

Keskittymisen ohella sosiaalisen työllistämisen kentällä uskotaan tapahtuvan myös erikoistumista: tuottajien entistä vahvempaa profiloitumista tiettyihin asiakasryhmiin ja palveluihin. Osa haastateltavista piti yleishyödyllisyyteen kytkeytyvän sosiaalisen työllistämisen haasteena sitä, että kilpailu avaa ovia myös voittoa tavoittelevalle yritystoiminnalle. Myös esimerkiksi Julkunen (2006) ja Koskiahho (2006) uskovat, että kilpailuttaminen tuo hyvinvointipalvelujen kentälle kansainvälisiä yrityksiä, minkä seurauksena voi olla yhä vahvempi keskittyminen ja pienten paikallisten toimijoiden fuusioituminen tai jopa häviäminen (Julkunen 2006, 138; Koskiahho 2006, 20–21).

### **2.3 Sosiaalisen työllistämisen tilaaja–tuottaja-toimintatavan sekamalli**

Haastattelujen perusteella ulkoisten tilaaja–tuottaja-mallien suoraviivaiseen yleistymiseen liittyy sosiaalisen työllistämisen toimialalla monia varauksia – muutos ei ole kenttää yksioikoisesti läpäisevä. Kyse näyttää olevan sekamallista, monitahoisesta, osittain ulkoisesta tilaaja–tuottaja-toimintatavasta. Työhallinto ja Kela kilpailuttavat hankkimansa palvelut, mutta kunnat saattavat edelleen antaa yleistukea ja solmia ostopalvelusopimuksia ilman kilpailutusta. Moni kuitenkin uskoi tällaisen kumppanuusajattelun olevan pian ohi.

Myös Pirkkalainen ja Kaatrakoski (2007) katsovat, että kuntien ja kolmannen sektorin solmimat sopimukset näyttäytyvät usein niin ennakoitavina ja pysyvinä, että ne saavat suoran budjettirahoituksen piirteitä. Tämä on sitonut kolmannen sektorin toimijoita osaksi kuntaorganisaatioiden palvelutuotantoa. Nähtävissä on kuitenkin markkinaperusteisen toiminnan vahvistumista. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2007, 26, 43–44.)

Haastattelujen perusteella monilla alueilla keskustellaan erityisesti säätiöiden kohdalla hankintalain kuntien sidosyksiköitä käsittelevän in house -suhteen tulkinnoista. Haastattelupuhe kertoo tasapainoilusta kilpailuttamisveloitteen ja kumppanuuden välillä. Voidaan kysyä, tulisiko monet sosiaalisen työllistämisen palveluista näissä tilanteissa lain mukaan kilpailuttaa – mitä ei useinkaan vielä tehdä.

Keskeisenä varauksena voi pitää myös sitä, että haastattelujen perusteella aitoa kilpailua on vain vähän. Markkinat ovat käytännössä usein hyvin suppeat. Monen säätiön katsotaan olevan monopoliasemassa. Kyse voi olla myös julkisesta yksityiseen monopoliin siirtymisestä. Keskeisenä riskinä pidetään tällöin hintojen nousua. Kehittäjätaholta toisaalta huomautettiin, että tilaajan tulisi synnyttää markkinoita, tarjota tuottajille pärjäämisen mahdollistavat toimintaehdot. Esille tuotiin myös, etteivät tuottajat halua kilpailla, vaan saada markkinoilta turvatuksen erityisaseman – vaikka puhuvatkin usein kilpailun puolesta.

Merkittävänä esteenä valmennuspalveluiden myynnin laajenemiselle voidaan puolestaan pitää sitä, ettei työ- ja elinkeinohallinnon taholta ole markkinaehtoista kysyntää työpajojen ydinpalvelusta, valmennuksesta. Tilaaja–tuottaja-toimintatapa soveltuu tällä hetkellä huonosti moniin työvoimapolitiisiin toimenpiteisiin, koska työhallinto ei osta niihin liittyvää valmennusta, vaan tarjoaa ainoastaan valmentautujalle työmarkkinatukea tai tuottajalle palkkatukea. Voi myös pohtia, jäävätkö jotkin asiakasryhmät palvelujen ulkopuolelle, jos markkinoilla toimivat organisaatiot keskittyvät niihin palveluihin, joista tilaajat maksavat. Tuotiin myös esille, että näissä tilanteissa tuottajat ovat joutuneet toteuttamaan palveluitaan määräaikaisen projektirahoituksen turvin. Näin ollen valmennus- ja työllistämispalveluita tuotetaan edelleen laajasti projektimuotoisena.

#### **2.4 Palvelujen ja kustannustietoisuuden kehittymistä vai asiakaslähtöisyyden heikkenemistä ja kallista byrokratiaa?**

Haastateltavat pitävät tilaaja–tuottaja-mallien ja niihin olennaisesti liittyvän tuotteistamisen keskeisinä etuinä kustannustietoisuuden, palveluiden laadun ja niiden tunnettuuden kasvamisena. Tuotteistamisen avulla palveluista voidaan saada jäsentyneempiä ja tavoitteellisempia.

Monet haastateltavat nostavat tilaaja–tuottaja-mallien ja kilpailutuksen merkittävimmiksi hyödyiksi niiden toimintaa eteenpäin vievän vaikutuksen: ne pakottavat tuottajan kehittämään toimintaansa sekä osoittamaan tuloksellisuutensa ja vaikuttavuutensa. Kilpailun nähdään tuovan toimialalle myös innovaatioita. Haastateltavien mukaan tilaaja–tuottaja-toiminnan ihannemallissa tuotetaan muutosta palvelun kohderyhmässä, ei itsearvoisesti palveluita tai toimenpiteitä. Tuottajan toiminta suhteessa tilaajaan on vastikkeellista, ja sitä kautta palvelun panos–tuotos-suhde voidaan ymmärtää aiempaa paremmin.

Moni haastateltu tilaaja ja kehittäjä piti kilpailutusta tarkoituksenmukaisimpana keinona ostopalveluiden hankintaan. Kilpailutuksen myötä tilaajat joutuvat strategisesti entistä tarkemmin pohtimaan, millaisia palveluita eri kohderyhmille tarvitaan ja on mahdollista hankkia. Kilpailutuksen hyvinä puolina nähdään myös tuottajien tasavertaisuus, hintojen vertailukelpoisuus ja yhteisten laatuvaatimusten tuoma palvelujen tasalaatuisuus. Kilpailutukselle perustuvien sopimusten nähdään lisäksi velvoittavan tuottajia aiempaa enemmän, helpottavan palvelun seuranta ja takaavan sitä kautta palveluiden laatua.

Osa haastateltavista koki markkinoistumisen kuitenkin ristiriitaisena ja epäilyjä herättävänä ilmiönä. Palvelukaupan katsottiin olevan vierasta hyvinvointivaltiollisen yhteiskuntavastuun periaatteille nojaavalle työpajatoiminnalle. Tällöin painotettiin, että toiminta tilaaja–tuottaja-mallien avulla voi kyllä tehostua, mutta se ei välttämättä ole aiempaa laadukkaampaa tai paremmin asiakastarpeisiin vastaavaa.

Haastattelujen perusteella tilaaja–tuottaja-toimintatapaan liitetyissä merkittävimmissä uhissa on kyse juuri asiakaslähtöisyyden heikkenemisestä: vaarana on, että tilaajan pyrkimykset toiminnan tehostamiseen ja tuottajan intressit parhaimpaan tuottoon nousevat asiakastarpeiden edelle. Halvin palvelu ei välttämättä ole



laadukkaita. Toiminta ei toisaalta ole tavoitteellista, jos tuottaja keskittyy liiaksi palvelun keston ja sitä kautta tuoton maksimointiin. Myös Ollikainen (2008, 39, 45) on tulkinnut, että tuotannollisessa työssä asiakkaasta halutaan helposti pitää kiinni, eikä tuottajan päällimmäisissä intresseissä tällöin ole työllistää häntä avoimille työmarkkinoille.

Toisaalta myös moni ei-kunnallinen tuottaja korosti toiminnan voittoa tavoittelematonta luonnetta. Eräs heistä kuvasi, ettei säätiössäkään tavoitteena ole tuotto, vaan ”sosiaalinen voitto”, hyvän palvelun tuottaminen asiakkaille. Jotkut haastateltavista puolestaan korostivat kunnallisten palvelujen aitoa asiakaslähtöisyyttä ja laadukkuutta – kehittämistyötä voidaan tehdä myös muutoin kuin kilpailun ja tiukkojen tulosvaateiden puristuksissa. Toisaalta usea haastateltava oli sitä mieltä, ettei pajan juridisella muodolla ole merkitystä toiminnan ja sen laadun kannalta. Myös Rannisto (2007, 62) on huomauttanut, että laadukas palvelu syntyy työntekijän ja asiakkaan välillä – omistamisen ja johtamisen mallit eivät takaa vaikuttavuutta, eivätkä myöskään estä sitä.

Haastateltavat totesivat kilpailuttamisen soveltuvan paremmin tekniselle sektorille kuin monimutkaisiin sosiaali- ja hyvinvointipalveluihin. Monet tulkitsivat, että kilpailuttaminen on päinvastaisista tavoitteistaan huolimatta monin paikoin lisännyt byrokratiaa ja tehottomuutta ja tehnyt palvelujen järjestämisen liian juridispainotteiseksi. Huomautettiin myös hintojen nousun ja transaktiokustannusten syntyminen kokemuksista: kilpailuttaminen ei aina ole tuonutkaan kustannussäästöjä.

Haastateltavat pitivät tuottajien kannalta kilpailuttamisen selkeimpänä varjopuolena epävarmuuden ja riskien lisääntymistä. Kilpailun katsotaan tiukentaneen tuottajien taloutta, ja sen häviämisen voivan aiheuttaa rankkoja henkilöstörakenteiden muutoksia. Monet haastatelluista tuottajista pitivätkin kumppanuutta kilpailutusta parempana – takaahan se heille myös epävarmaa markkinapositiona turvatumman aseman. Jotkut tilaajista puolestaan pohtivat, olisiko palveluiden tuottaminen omana toimintana kuitenkin halvempaa, ja esimerkiksi paremman tiedonvälittymisen myötä myös laadukkaampaa ja tehokkaampaa. Toisaalta usea tilaaja painotti, ettei julkisen tahon vastuu poistu, vaikka ulkoista tuottajaa käytettäisiin.

### **3 Tilaja–tuottaja-toimintatavan kehittämisen suuntia**

Haastattelujen perusteella tärkeimmät tilaja–tuottaja-toimintatavan kehittämistarpeet liittyvät tilaajien ja tuottajien yhteistyöhön ja kilpailuttamiskäytäntöihin.

#### **3.1 Tilajan ja tuottajan välisen yhteistyön vahvistaminen**

Haastattelut osoittavat, että monissa palveluiden hankkimiseen ja niiden tuottamiseen liittyvissä ongelmissa on kyse ainakin osittain riittämättömästä tilajan ja tuottajan välisestä vuorovaikutuksesta. Yhteistyön tilan nähdään vaihtelevan alue- ja toimijakohtaisesti, mutta yleisesti ottaen vuoropuhelua ei koeta olevan tarpeeksi.

Tilaajan ja tuottajan eriyttämisen uhkana on, että osapuolet etääntyvät liian kauaksi toisistaan, eikä tieto kulje riittävästi. Haastateltavien mukaan vuoropuhelu on erityisesti kilpailutuksen myötä vähentynyt dramaattisesti. Etenkin tuottajat katsoivat tämän vaikeuttavan palveluiden kehittämistä – ja voivan sitä kautta heikentää niiden laatua. Heikoimmassa tilanteessa keskustelua käydään ennen sopimusaikaa vain tarjouspyynnön ja tarjousten välityksellä.

Haastattelujen perusteella tarvitaankin säännöllisiä tilaajan ja tuottajan välisiä tapaamisia, joissa käsitellään sekä asiakastasoa että tilaajan ja tuottajan välistä sopimuksellista tasoa. Hyvinä kehittämiskäytäntöinä esille nousivat asiakas- ja palvelutarpeiden tarkasteluun keskittyvät tilaisuudet sekä yhteistyössä toteutettava palveluprosessien kuvaus, asiakaspalautejärjestelmien suunnittelu ja työllisyyspoliittinen strategiatyö. Erityisesti tuottajat ja kehittäjät valittelivat seudullisten strategioiden vähyyttä – niiden uskottaisiin tuovan työhön tavoitteellisuutta ja kokonaisvaltaisuutta, edistävän kaikkien toimijatahojen sitoutumista ja helpottavan tuottajien toiminnan suunnittelua.

### **Vastakkainasettelusta ja ylivarovaisuudesta asiantuntemuksen yhdistämiseen**

Moni tuottaja katsoi, etteivät tilaajat pidä dialogia yhtä tärkeänä kuin he itse, ja jotkut olivat kokeneet tilaajien taholta epäluottamusta ja sanelupolitiikkaa. Näiden haastateltavien mukaan tarvittaisiin nykyistä enemmän avoimuutta sekä toisen toimijatahon reunaehtojen ymmärtämistä ja ammattitaidon arvostamista. Tarkoituksiksi jäsenyi, että jonkinasteisen vastakkainasettelutilanteen sijaan tilaajat näkisivät tuottajat yhteiselle asiakaskunnalle yhteisenä tavoitteena olevaa tilannetta tuottavina kumppaneina.

Moni tilaaja toi esille, ettei vuoropuheluun monesti ole resursseja tai sille on asetettu tiukat rajoitukset varsinaisen hankintayksikön taholta. Haastatteluiden perusteella tilaajan ja tuottajan välistä vuorovaikutusta leimaa ylivarovaisuus ja tilaaja–tuottaja-suhteet ovat jännitteisessä tilassa. Kyse on tuottajien keskinäisen kilpailun heijastumisesta tilaajien ja tuottajien välisiin suhteisiin: tilaaja pelkää syrjivänsä toisia tuottajia jakamalla tietoa epätasapuolisesti ja pyrkii ehkäisemään mahdolliset markkinaoikeusprosessit.

Haastatteluista voidaan tulkita, että tilaajilla ja tuottajilla on dialogin lisäämisen suhteen erilaiset tavoitteet. Tilajaat näkevät vuoropuhelun ennen kaikkea joko keinona tehdä entistä parempaa markkinakartoitusta ja saada tuottajista aiempaa tarkempaa tietoa valintojen tueksi, tai välineenä ohjata tuottajia kehittämään toimintaansa haluttuun suuntaan. Tuottajat tahtoisivat puolestaan päästä vaikuttamaan hankinnan sisältöön oman, erityisesti asiakastarpeita koskevan asiantuntemuksensa avulla.

Etenkin kehittäjätaholta painotettiin, että vuoropuhelu kuuluu tilaaja–tuottaja-toimintatapaan ja hankintalaki antaa siihen mahdollisuuksia, mutta vallalla on perusteettomia uskomuksia siitä, ettei tilaaja saisi keskustella tuottajan kanssa ennen kilpailutusta. Jos tilaaja pitää liian suurta etäisyyttä tuottajaan, vaarana on asiakastarpeista etääntyminen. Osa tilaajista vetosi tässä tilaaja–tuottaja-

toimintatavan peruseriaatteeseen – on tilaajan tehtävä määritellä tilattava, asiakkaiden tarpeisiin vastaava palvelu. Moni tuottaja oli kuitenkin sitä mieltä, että tilaajien asiakastarveanalyysissä ja substanssiosaamisessa on runsaasti kehittämistarpeita. Tällöin korostettiin, että tilaajien tulisi panostaa paitsi omien asiakasvirkailijoidensa konsultointiin ennen kaikkea tuottajien asiakastyöntekijöiden kuulemiseen.

### **3.2 Kilpailuttamiskäytäntöjen kehittäminen**

Haastatteluaineiston perusteella ulkoisen tilaaja–tuottaja-toimintatavan suurimmat ongelmakohdat liittyvät kilpailuttamiseen. Sekä tilaajat että tuottajat näkevät kilpailuttamisessa kehitettävää, mutta erityisesti tuottajat kritisoivat monia kilpailuttamiskäytäntöjä. Kilpailuttamisen koetaan olevan liian mekaanista ja kangistavan palveluiden järjestämistä ja kehittämistä. Puolin ja toisin katsotaan tarvittavan lisää kilpailuttamisosaamista, hankintalain tuomien rajoitusten ja mahdollisuuksien tuntemusta sekä resursseja kilpailutusasiakirjojen laatimiseen ja vuoropuheluun.

Kilpailuttamisosaamisen puutteiden katsotaan näkyvän karkeimmillaan valitusprosesseissa. Valitusmahdollisuutta pidetään tärkeänä tuottajien oikeusturvan kannalta, mutta prosessien ei koeta käytännössä toimivan: markkinaoikeuden päätökset kestävät reilusti yli vuoden, ja palvelujen viivästymisestä kärsivät eniten asiakkaat.

Erityisesti moni tuottaja toivoi (kilpailullisen) neuvottelumenettelyn yleistyvän nyt pääasiallisesti käytetyn avoimen menettelyn rinnalla: se mahdollistaisi tilaajien ja tuottajien asiantuntemuksen yhdistämisen. Muina hyvinä käytäntöinä esille nousivat markkinakartoitukset, hankintaa edeltävä tekninen vuoropuhelu, tarjouspyyntöluonnosten lähettäminen tuottajien kommentoitavaksi, hankintoja tarkentavat tiedotustilaisuudet sekä sopimusta selkiyttävät tilaajia, tuottajia ja asiakkaita lähettäviä tahoja kokoavat tapaamiset.

#### **Lyhytjänteisyydestä molemminpuoliseen sitoutumiseen ja vaikuttavuuden tilaamiseen**

Useat haastatelluista tuottajista korostivat, että kilpailutus on liian lyhytsyklistä. Tilaajien tulisi tiedottaa hankintastrategioistaan ja tulevista hankinnoistaan entistä avoimemmin. Tarvittaisiin myös nykyistä pidempiä sopimuksia: etenkin budjettikauden mittaisissa vuoden periodeissa elämisen ei nähdä sopivan sosiaalisen työllistämisen toimialan haasteellisen asiakaskunnan palveluihin.

Erityisesti tilaajat toivat toisaalta esille, että liian pitkät, esimerkiksi yli kolmen vuoden mittaiset sopimukset, eivät myöskään ole tarkoituksenmukaisia, koska yhteiskunnalliset tilanteet ja asiakastarpeet vaihtelevat, ja palvelua on samassa suhteessa päästävä muuttamaan.

Useat haastatellut tuottajat tulkitsevat, että tämänhetkisessä kilpailuttamiskulttuurissa toiminnan riskit on siirretty liiaksi tuottajille: tuottajien toimintaturvan kannalta

sopimusehtoja pidetään usein heikkoina. Erityisesti kritisoitiin puitesopimuksia, jotka eivät takaa tuottajalle asiakkaita, mutta tuottajien on varattava heitä varten resurssit. Kyse on siitä, että tuottajilta vaaditaan sitoutumista, mutta tilaajilta ei. Sopimuspolitiikkaa tulisikin kehittää molemminpuolisesti sitovaksi.

Tuottajat kritisoivat myös kilpailuttamisen hintakeskeisyyttä: hinnan suuren painoarvon uskotaan näkyvän palvelun laadussa. Kehittäjätaholta tulkittiin, että liiallinen hintakeskeisyys kertoo tilaaja–tuottaja-toimintatavan omaksumisen ohuudesta. Toisaalta hinnan ja laadun suhteessa katsotaan olevan aina lopulta kyse tilaajatahojen tekemistä poliittisista päätöksistä.

Joidenkin haastateltavien mukaan tilaajan tulisi asettaa nykyistä selvemmin palveluiden tulos- ja vaikuttavuustavoitteet. Kehittäjätaholta kuitenkin huomautettiin, että vaarana voi olla niin kutsuttu kermankuorinta: helppoja tuloksia tuovien asiakkaiden valikointi ja heikoimmassa asemassa olevien jääminen palveluiden ulkopuolelle. Olennaista onkin, että tulosvaateet määritellään tarkasti kohderyhmittäin.

Haastatteluiden perusteella tilaaja–tuottaja-toimintatavan ja kilpailuttamisen liian kapean ymmärtämisen uhkana on toimenpidekeskeisyys ja irrallisten, hankinnan kannalta yksinkertaisten palvelujen tilaaminen. Vaarana voi olla palvelukokonaisuuksien pirstoutuminen ja painopisteen siirtyminen liaksi korjaaviin palveluihin ennaltaehkäisevien ja varhaisen puuttumisen palvelujen kustannuksella. Kilpailuttamisen tulisi perustua strategioille ja kokonaisvaltaiselle ajattelulle.

Tilaaja–tuottaja-mallien erääksi kriittiseksi pisteeksi kiteytyy kokonaisvastuu: kun osapuolet vastaavat palveluprosessin eri osista, uhkana on vastuun pätkittäisyys. Olennainen kysymys on, kuka ottaa vastuun varsinaisen ostopalvelun jälkeen ja tukee jatkosuunnitelmien toteutumisessa. Monen haastateltavan mukaan tilaajan tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota asiakasprosessien seurantaan ja palveluiden koordinointiin, jotta palveluista todella saataisiin katkoksellisuuden sijaan vaikuttavia.

#### **4 Yhteisen kehittämisen kulttuuriin**

Haastattelututkimus osoittaa, että tilaaja–tuottaja-malleihin liittyvät muutosprosessit ovat vielä kesken, ja tilaaja–tuottaja-kulttuuri on ohutta. On omaksuttu uusia toimintatapoja, mutta toimintakulttuurit eivät ole muuttuneet niiden mukana. Tilaaja–tuottaja-toiminnan vaikutukset näyttäytyvät paikoin ei-aiottuina ja alkuperäisille tavoitteille päinvastaisina: kun haettiin säästöjä ja joustavuutta, synnytettiin uusia kustannuksia ja byrokratiaa. Ja kun tavoiteltiin asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta, aikaansaatettiin liiallista tilaaja- tai tuottajakeskeisyyttä ja irrallisia, monitahoisiin tarpeisiin vastaamattomia palveluita.

Nykyisestä vastakkainasettelutilanteesta tulisi päästä kokonaisvastuun kantamiselle rakentuvaan dialogiseen yhteisen kehittämisen kulttuuriin. Tarvitaan tilaajien ja

tuottajien asiantuntemuksen yhdistävää, luottamukselle ja molemminpuoliselle sitoutumiselle perustuvaa asiakaskeskeistä toimintakulttuuria.

Tällä hetkellä sosiaalisen työllistämisen toimialan uhkana on, että kiristyvässä taloustilanteessa kunnat keskittyvät lakisääteisten palvelujen järjestämiseen. Haastattelujen perusteella valmennus- ja työllistämispalvelut mielletään yhä liiaksi kustannuksiksi ja menoeriksi, eikä nähdä niiden luonnetta pitkän tähtäimen vaikuttavuutta tuovina tulevaisuuden investointeina.

## Lähteet

Eronen, Anne & Londén, Pia & Perälahti, Anne & Siltaniemi, Aki & Särkelä, Riitta (2009) *Sosiaalibarometri 2009 Ajankohtainen arvio kansalaisten hyvinvoinnista, palveluista ja palvelujärjestelmän muutoksesta*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Hirvilammi, Tuuli & Laatu, Markku (2008) Johdanto. Teoksessa Tuuli Hirvilammi & Markku Laatu (toim.) *Toinen Vääryyskirja. Lähikuvia sosiaalisista epäkohdista*. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 9–38.

Julkunen, Raija (2006) *Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu*. Helsinki: Stakes.

Komonen, Katja (2007) *Puhuttu paikka. Nuorten työpajatoiminnan rakentuminen työpajakerronnassa*. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Koskiahho, Briitta (2006) Tampere avaa tietä yksityistämiselle. Tampere on varautunut muuttamaan koko hallintokulttuurinsa Tukholman tapaan tilaaja-tuottajamallin mukaiseksi. *Sosiaaliturva* 7/2006, 20–21.

Lähdesmäki, Kirsi (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostuosta sekä niiden määrittämisestä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Ollikainen, Anne-Mari (2008) *Marginaalin marginaalissa? Vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt työllistymispalveluiden reunoilla*. Helsinki: VATES-säätiö.

Pekkala, Terho (toim.) (2005) *Työ- ja yksilövalmennuksen perusteet – 2000-luvun työpajojen palvelut ja menetelmät*. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Pietikäinen, Reetta (2009a) Koettuja hyötyjä, kohdattuja haasteita ja nähtyjä uhkakuvia – tilaaja–tuottaja-toimintatapa ja kilpailuttaminen sosiaalisen työllistämisen toimialalla. Teoksessa Reetta Pietikäinen ym. (toim.) *Yksilön vai talouden ehdoilla? Tilaaja–tuottaja-toimintatapa sosiaalisen työllistämisen kentällä*. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Pietikäinen, Reetta (2009b) Tilaaja–tuottaja-toimintatavan ja valmennuspalveluiden kehittämisen suuntia. Teoksessa Reetta Pietikäinen ym. (toim.) *Yksilön vai talouden ehdoilla? Tilaaja–tuottaja-toimintatapa sosiaalisen työllistämisen kentällä*. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

Pirkkalainen, Jaana & Kaatrakoski, Heli (2007) *Yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraaaliset vaihtoehdot – menetelmäkehitysprojektin loppuraportti*. Helsinki: Tykes & Helsingin yliopisto.

Rannisto, Pasi-Heikki (2007) Tilaaja–tuottaja-malli ja Public-Private Partnership (PPP) avaimena uuteen julkishallintoon. Teoksessa Pasi-Heikki Rannisto & Tapio Pento & Matti Vedenkannas (toim.) *Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat*. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu, 53–63.

Ylipaavalniemi, Pasi & Sariola, Leena & Marniemi, Janne & Pekkala, Terho (2005) *Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet*. Helsinki: VATES-säätiö & Valtakunnallinen työpajayhdistys ry.

## ***Ikääntyvien hoitajien henkilöstön kehittämistoimiin osallistuminen ja koetut kehittymismahdollisuudet***

**Hanna Salminen**

Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos



### **Johdanto**

Eurooppalaiseen terveydenhuoltoon kohdistuu jatkuvasti paineita. Väestön ikääntyessä terveydenhuollon palvelujen kysyntä kasvaa. Samalla terveydenhuoltoalan henkilöstön ikärakenne muuttuu, mikä tarkoittaa sitä, että yhä useampi työntekijä on yli 45-vuotias. Terveystenhuolto onkin yksi eniten ikääntyviä työntekijöitä työllistävä ala niin Suomessa kuin muissa EU-maissa. (Wells & Norman 2009; Ilmarinen 2001.) Ikääntyvien työntekijöiden ennen aikaiseen eläköitymiseen on pyritty viime vuosina vaikuttamaan erilaisilla toimenpideohjelmilla sekä kehittämällä hyviä ikäjohtamisen käytäntöjä. Yhtenä tärkeänä keinona ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn turvaamisessa ja parantamisessa on nähty olevan koulutusta ja oppimista edistävät toimet. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten ikääntyvät (yli 45-vuotiaat) hoitajat ovat osallistuneet työnantajan järjestämiin koulutus- ja kehittämistoimiin ja miten he kokevat kehittymismahdollisuuksista sekä esimieheltä saadun tuen kehittymiselle verrattuna nuorempiin ikäryhmiin. Tutkimus on osa laajempaa Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa toteutettua ikäjohtamisen verkostohanketta. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty lomakekyselynä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa (KYS) joulukuussa 2006–tammikuussa 2007.

### **Ikääntyvien työntekijöiden huomioiminen henkilöstövoimavarojen kehittämisessä**

Perinteisesti henkilöstövoimavarojen kehittämisellä (HRD) on tarkoitettu lähinnä työpaikan organisoitua koulutus- ja kehittämistoimintaa (esim. Nadler & Nadler 1994). Nykyisissä määritelmässä henkilöstövoimavarojen kehittämiseen katsotaan kuuluvan myös uraan liittyvä kehittäminen sekä työssä oppiminen. Tässä tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen kehittämistä tarkastellaan yksilötasolla ja ikänäkökulmasta. Tässä tutkimuksessa iällä viitataan kronologiseen eli kalenteri-ikään. Ikääntyviksi työntekijöiksi määritellään 45–54-vuotiaat ja ikääntyneiksi työntekijöiksi yli 54-vuotiaat henkilöt. Määrittely perustuu Suomessa ikääntyvien työllistymisedellytyksien parantamista selvittäneen komitean mietintöön (Ikääntyvät



työelämässä 1996), ja sitä on käytetty myöhemmin Kansallisessa ikäohjelmassa (1998–2002) sekä useissa suomalaisissa tutkimuksissa.

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM) ja henkilöstövoimavarojen kehittämiseen (HRD) liittyvässä kirjallisuudessa ikääntyvät työntekijät ovat saaneet suhteellisen vähän huomiota. Yksi keskeinen näkökulma tutkimuksissa on ollut henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla tapahtuvan ikäsyrynnän ja sen ilmenemisen tutkiminen (esim. Vaahtio 2002; Kouvonen 1999; Walker 1999; Lyon & Glover 1997). Henkilöstön kehittämisen kohdalla ikäsyrynnän on todettu ilmenevän ennen muuta heikompina etenemis- ja koulutusmahdollisuuksina. Toinen näkökulma tutkimuksissa on ollut lähestyä ikää ja henkilöstöjohtamista tutkimalla, miten eri-ikäiset ja erityisesti ikääntyvät tulisi huomioida sekä päivittäisessä esimiestyössä että henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla. Tämä näkökulma liittyy Suomessa ja EU:ssa tehtyihin tutkimuksiin, joissa on etsitty hyviä käytäntöjä, joilla edesautetaan eri-ikäisten ja erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamista sekä ehkäistään ikäsyryntää (esim. Notkola 2002; Ilmarinen 2001; Walker & Taylor 1998). Henkilöstön kehittämisen kohdalla esimerkkejä hyvistä käytännöistä ovat kannustavan oppimisilmapiirin luominen työpaikalla, koulutuksen räätälöinti ikääntyville työntekijöille sopivaksi sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen koko työelämän ajan. (Walker & Taylor 1998.)

Suomessa Tilastokeskus on tutkinut vuodesta 1990 lähtien palkansaajien osallistumista työnantajan tukemaan koulutukseen. Vuonna 2006 henkilöstökoulutusta sai työssä käyvistä palkansaajista 57 prosenttia, mikä oli samaa tasoa kuin vuosituhannen alussa. 25–54-vuotiaista palkansaajista lähes kolme viidestä oli osallistunut henkilöstökoulutukseen ja yli 54-vuotiaista ja 18–24-vuotiaista palkansaajista henkilöstökoulutukseen oli osallistunut noin joka toinen. (Aikuiskoulutustutkimus 2006.) Viimeaikaiset tutkimukset palkansaajien henkilöstökoulutukseen osallistumista ovat osoittaneet, että ikäryhmien väliset erot henkilöstökoulutukseen osallistumisessa ovat tasoittumassa (Blomqvist ym. 2002; Henkilöstökoulutus 2002). Tutkimuksissa on myös havaittu, että ikä ei yksinään välttämättä selitä koulutukseen osallistumista. Esimerkiksi Tikkanen (1998) havaitsi tutkimuksessaan, että iällä ja koulutustasolla oli yhdysvaikutus koulutukseen osallistumiseen. Näin ollen aikaisemmalla koulutuksella on merkittävä yhteys koulutukseen osallistumiseen. Myös Antikainen (2000) on todennut, että osallistumisaste koulutukseen eri-ikäisillä aikuisilla on sitä suurempi, mitä korkeammin koulutetuista on kysymys, ja vieläpä niin, että yksittäisistä muuttujista juuri koulutusaste selittää osallistumista parhaiten. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että vanhemmat työntekijät ovat nuorempia työntekijöitä valikoivampia koulutus- ja kehittämistoimiin osallistumisessa. Esimerkiksi Simpson ym. (2002) havaitsivat, että vaikka vanhemmat työntekijät (50–65-vuotiaat) osallistuivat vähemmän yleisten taitojen kehittämiseen tähtääviin kehittämistoimiin, he osallistuivat todennäköisemmin uraan ja itse työhön liittyville kursseille sekä ammattiin liittyvien taitojen kehittämiseen.

Koulutus- ja kehittämistoimiin osallistumiseen vaikuttaa olennaisesti koulutus- ja kehittämistoimien tarjonta ja niihin pääsy. Toisin sanoen saattaa olla niin, että kaikille työntekijöille ei tarjota tasapuolisesti mahdollisuuksia osallistua koulutus- ja kehittämisaktiviteetteihin. Tästä esimerkkejä ovat tilanteet, joissa työntekijöitä ei

valita mukaan koulutus- ja kehittämistoimiin tai he eivät saa tietoa kyseisistä koulutus- ja kehittämistoimista. (Maurer & Rafuse 2001.) Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan työntekijöiden arviot itsensä kehittämisen mahdollisuuksista ja uralla etenemisestä vähenivät iän karttuessa. Sen sijaan mahdollisuuksissa saada ammattitaitoa edistävää koulutusta ei ollut ikäryhmien välillä merkitseviä eroja. (Kivistö & Kalimo 2000.)

Tutkimuksissa on myös haettu selityksiä eri-ikäisten työntekijöiden välisiin eroihin koulutus- ja kehittämistoimiin osallistumisessa työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Oppimisilmapiirillä viitataan työntekijän käsitykseen siitä, kuinka organisaation nähdään joko edistävän tai hankaloittavan oppimista. Esimerkiksi työntekijöiden oppimiseen on todettu vaikuttavan positiivisesti sellaiset tekijät kuten säännöllinen kanssakäyminen muiden työtovereiden kanssa, runsas palautteensaaminen sekä virallinen ja epävirallinen tuki uusien asioiden kokeiluun sekä virheiden hyväksyminen (Mikkelsen ym. 2000; Clarke 2005.) Kehittymiseen vaikuttavia organisaation ilmapiiritekijöitä ovat myös innovaatioihin rohkaiseminen, uralla etenemistä koskevan tiedon levittäminen, ilmapiirin luominen, jossa työntekijät kommunikoivat ja edistivät luovuutta sekä johtamiskäytännöt, joilla palkitaan kehittymisestä (Maurer 2002). Esimerkiksi Noe ja Wilk (1993) havaitsivat tutkimuksessaan, että esimieheltä ja työtovereilta saatu tuki ja kannustus vaikuttivat positiivisesti työntekijöiden kehittymishalukkuuteen. Työympäristön sosiaalisella kontekstilla voidaanakin olettaa olevan merkitystä siihen, miten esimerkiksi hoitajat oppivat työssään ja kokevat ammatillisen kehityksensä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan eri hoitajien koulutus- ja kehittämistoimiin osallistumista, koettuja kehittymismahdollisuuksia sekä esimieheltä saatua tukea kehitykselle. Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten ikääntyvät (yli 45-vuotiaat) hoitajat ovat osallistuneet työnantajan järjestämiin koulutus- ja kehittämistoimiin?
- Miten ikääntyvät (yli 45-vuotiaat) hoitajat kokevat kehittymismahdollisuutensa?
- Miten ikääntyvät (yli 45-vuotiaat) hoitajat kokevat saavansa esimieheltä tukea kehitykselle?

## **Tutkimuksen toteutus**

### **Aineiston kuvaus**

Tutkimusaineisto kerättiin lomakekyselynä joulukuussa 2006–tammikuussa 2007. Perusjoukon muodostivat KYS:n operatiivisilla tulosalueilla sekä psykiatrisella tulosalueella koko- tai osa-aikaisesti työskentelevät sairaanhoitajat, perushoitajat ja mielenterveyshoitajat (N = 937). Kyselylomakkeiden jako hoitajille toteutettiin keskussairaalan sisäisen postituksen avulla, joka huolehti lomakkeiden jakamisesta ja takaisin keräämisestä. Muistutuskiirroksia tehtiin yksi. Kyselyn lopullinen vastausprosentti oli 54,4 (N = 510). Katoanalyysissä tarkasteltiin Khii-testillä perusjoukon ja kyselyyn vastanneiden jakaumaa iän, sukupuolen, työsuhteen

muodon sekä tulosalueen osalta. Vastanneiden ja ei-vastanneiden välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja näiden taustamuuttujien suhteen.

Vastaajien ikä vaihteli välillä 21–62 keski-ikä ollessa 41,5 vuotta. Vanhimman ikäryhmän edustajien vähäinen määrä (11 %) tutkimuksessa selittyy heidän vähäisellä määrällään perusjoukossa. Naisia kyselyyn vastanneista oli 83 prosenttia. Opistoasteisen tai alemman tutkinnon suorittaneita oli vastaajista 71 prosenttia. Vakinaisessa työsuhteessa olevia oli vastaajista 75 prosenttia. Noin 30 prosenttia vastaajista toimi psykiatrisella tulosalueella ja loput operatiivisilla tulosalueilla. Vastaajista vuorotyötä teki 74 prosenttia ja 82 prosenttia toimi sairaanhoitajanimikkeellä (taulukko 1).

Taulukko 1. Taustamuuttujat (% , n)

Taustamuuttujat	%	(n)
ikäryhmä		
alle 35-vuotiaat	29	(146)
35-44-vuotiaat	30	(153)
45-54-vuotiaat	30	(155)
yli 54-vuotiaat	11	(56)
sukupuoli		
nainen	83	(423)
mies	17	(87)
koulutus		
opistoasteinen tai alempi tutkinto	71	(357)
alempi tai ylempi korkeakoulututkinto	29	(147)
työsuhteen muoto		
vakainainen	75	(384)
määräaikainen	25	(126)
työaikamuoto		
päivätyö	26	(133)
vuorotyö	74	(375)
tulosalue		
operatiivinen	71	(363)
psykiatrinen	29	(147)
ammattinimike		
perushoitaja, lähihoitaja	7	(37)
mielisairaanhoitaja, mielenterveyshoitaja	8	(42)
sairaanhoitaja	82	(415)
muu nimike	3	(16)

## Kyselylomake

Kyselylomakkeessa hoitajien osallistumista työpaikan järjestämään koulutukseen selvitettiin kysymällä, onko vastaaja osallistunut työpaikan järjestämään muodollisesti pätevöittävään ja ei-muodollisesti pätevöittävään koulutukseen viimeisen 12 kuukauden aikana. Lisäksi vastaajilta tiedusteltiin, ovat he osallistuneet seuraaviin henkilöstön kehittämistoimiin viimeisen 12 kuukauden aikana: projektityöskentely, tiimi- tai ryhmätyöskentely, työparityöskentely, työhön perehdytys, opastus, mentorointi, työnohjaus, toisten työhön tutustuminen, työkierto ja kehityskeskustelut.

Kyselylomakkeessa oli 13 koettuja kehittymismahdollisuuksia kuvaavaa väittämää, jotka oli muokattu aiemmista tutkimuksista (Lehto 1996; Lehto & Järnefelt 2000; Aikuiskoulutustutkimus 2000; Tuomi & Vanhala 2002; Salminen 2005). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat erittäin huonoista erittäin hyviin. Vaihteluväli oli 1–5. Koettujen kehittymismahdollisuuksien ulottuvuuksien löytämiseksi sekä niitä kuvaavien mittarien muodostamiseksi käytettiin pääkomponenttianalyysiä varimax-rotatiolla. Muuttujien korreloituneisuutta tarkasteltiin KMO-arvon (0,834) ja Bartlettin testin ( $p < 0,001$ ) avulla. Kaksi väittämistä tiputettiin pois, koska ne latautuivat heikosti. Lopuista väittämistä muodostettiin pääkomponenttianalyysin avulla kolme osiota ja niistä tehtiin summamuuttujat: 1) *koetut mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen* (Cronbahin Alpha = 0,871, ka = 3,718, kh = 0,647), 2) *koetut mahdollisuudet ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen* (Cronbahin Alpha = 0,742, ka = 3,878, kh = 0,623 ja 3) *koetut mahdollisuudet uralla etenemiseen* (Cronbahin Alpha = 0,775, ka = 2,706, kh = 0,819) (taulukko 2).

Taulukko 2. Rotatoidut pääkomponentit koettujen kehittymismahdollisuuksien ulottuvuuksista

Muuttujat	Komponentit		
	1	2	3
Mahdollisuus saada ammattitaitoa edistävää koulutusta	,828		
Mahdollisuus osallistua työaikana työnantajan kustantamaan koulutukseen	,796		
Mahdollisuus kehittää ammatillista osaamista	,869		
Mahdollisuus oppia uusia asioita	,738		
Mahdollisuus saada työhön liittyvää ohjausta	,676		
Mahdollisuus käyttää ammatillisessa koulutuksessa saamia tietoja ja taitoja		,663	
Mahdollisuus käyttää niitä tietoja ja taitoja, jotka on hankkinut työkokemuksen kautta		,819	
Mahdollisuus valita omat työskentelytavat ja kehittää niitä		,746	
Mahdollisuus edetä uralla			,782
Mahdollisuus siirtyä samantasoisesta työtehtävästä toiseen			,707
Mahdollisuus edetä vaativampiin työtehtäviin			,872

Kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajilta, kuinka hyvin kahdeksan väittämää koskien omalta esimieheltä saatua tukea kehittymiselle pitivät paikkansa (taulukko 3). Väittämät oli muokattu aikaisempien tutkimusten perusteella (vrt. Maurer & Tarulli 1994; Maurer et al. 2003, Salminen 2005). Vastausvaihtoehdot olivat Likertin-asteikollisia (täysin eri mieltä–täysin samaa mieltä) ja vaihteluväli oli 1–5. Esimiehen kehittymiseen liittyvää tukea kuvaavien väittämien mahdollisia ulottuvuuksia tarkasteltiin varimax-rotatiolla toteutetun pääkomponenttianalyysin avulla (KMO-arvo = 0,889, Bartlettin testin  $p < 0,001$ ). Kaikki väittämät latautuivat samalle komponentille, joten niistä muodostettiin yksi summamuuttuja: *koettu esimieheltä saatu tuki kehittymiselle* (Cronbachin Alpha = 0,908, ka = 3,146, kh = 0,855).

Taulukko 3. Rotatoitu pääkomponentti koetusta esimieheltä saadusta tuesta kehittymiselle

Muuttujat	Komponentti 1
Esimieheni kertoo tarjolla olevista ammatillisen osaamisen kehittämismahdollisuuksista	,754
Esimies rohkaisee minua osallistumaan työpaikan koulutus- ja kehittämistoimiin	,863
Esimies kannustaa minua oppimaan uusia asioita	,857
Esimies keskustelee säännöllisesti kanssani kehittymistavoitteistani	,726
Esimies palkitsee minua kehittymisestä	,690
Esimies suunnittelee työni niin, että minua mahdollisuus kehittyä siinä	,751
Esimies kohtelee minua oikeudenmukaisesti koulutukseen ja kehittämiseen liittyvissä asioissa	,819
Esimies tarjoaa kaikille työntekijöille tasapuolisesti kehittämismahdollisuuksia	,793

## Aineiston analysointi

Aineiston analysointi tehtiin SPSS 16.0-ohjelmalla. Ikäryhmien osallistumista työnantajan järjestämiin koulutus- ja kehittämistoimiin tarkasteltiin ristiintaulukoinnin ja  $\chi^2$ -testin avulla. Ikäryhmien välisiä eroja koettujen kehittämismahdollisuuksien ja esimieheltä saadun tuen välillä tutkittiin yksisuuntaisen varianssianalyysin (One-way Anova) avulla. Summamuuttujien normaalijakautuneisuutta testattiin Kolmogorov-Smirnovin testillä. Testin perusteella voitiin todeta, että summamuuttujat eivät noudattaneet normaalijakaumaoletusta. Muuttujan normaalijakautuneisuutta voidaan kuitenkin pitää varsin voimakkaana vaatimuksena, ja se on harvoin täysin voimassa (vrt. Heikkilä 2001). Summamuuttujien varianssit eri ikäryhmissä olivat yhtä suuret lukuun ottamatta kokemuksia ammatillisen osaamisen hyödyntämistä kuvaavan summamuuttujan kohdalla ( $p = 0.046$ ).

## Tulokset

### Koulutus- ja kehittämistoimiin osallistuminen

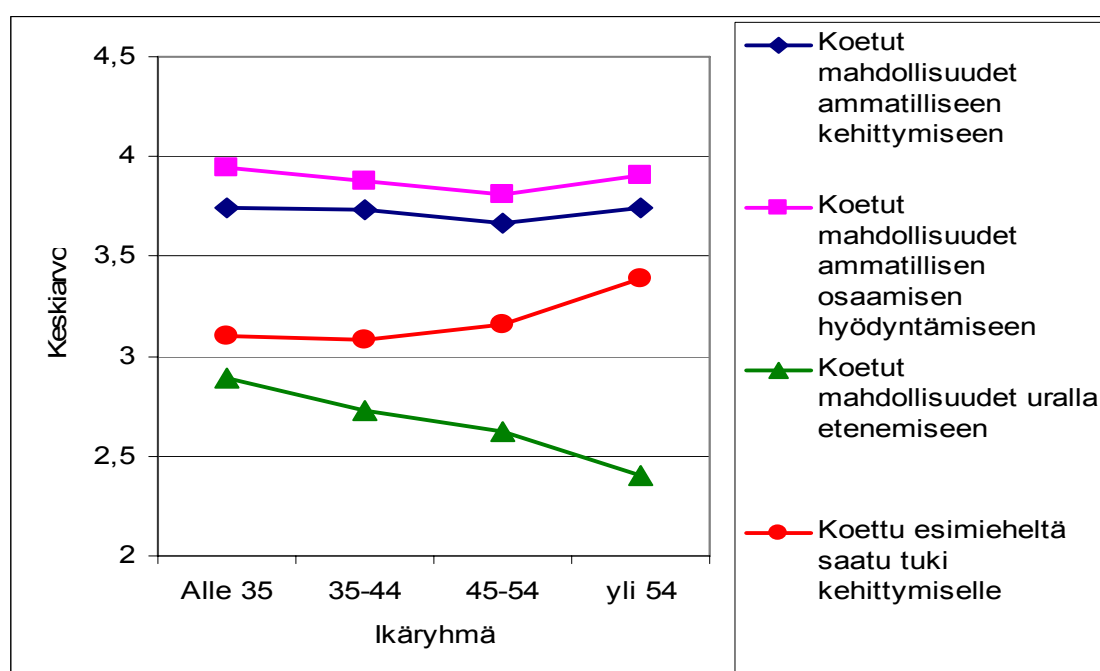
Eniten vastaajat olivat osallistuneet työnantajan järjestämään ei-muodollisesti pätevöittämään koulutukseen (90 %) (taulukko 4). Muodollisesti pätevöittävään koulutukseen oli osallistunut noin joka kolmas vastaaja. Muista henkilöstön kehittämismenetelmistä vähiten vastaajat olivat osallistuneet työkiertoon (15 %) ja eniten tiimi- tai ryhmätyöskentelyyn (72 %). Ikäryhmien väliset tilastollisesti merkitsevät erot kehittämistoimiin osallistumisessa ilmenivät työhön perehdytyksen ( $\chi^2 = 12,846$ ,  $df = 3$ ,  $p = 0.005$ ) toisten työhön tutustumisen ( $\chi^2 = 8,208$ ,  $df = 3$ ,  $p = 0.042$ ) sekä kehityskeskustelujen kohdalla ( $\chi^2 = 18,021$ ,  $df = 3$ ,  $p = 0.001$ ). Työhön perehdytys ja toisten työhön tutustuminen olivat yleisempiä kahden nuorimman ikäryhmän kohdalla, kun taas kehityskeskusteluihin oli osallistunut enemmän kahden vanhimman ikäryhmän edustajia. Näiden erojen voidaan kuitenkin olettaa johtuvan iän lisäksi esimerkiksi työsuhteen muodosta ja työssäolovuosista.

Taulukko 4. Ikäryhmien osallistuminen koulutus- ja kehittämistoimiin viimeisen 12 kuukauden aikana (%)

Koulutus- ja kehittämistoimiin			Ikäryhmät			
Osallistuminen viimeisten 12 kuukauden aikana	alle 35 n = 146	35–44 n = 153	45–54 n = 155	yli 54 n = 56	Yhteensä N = 510	$\chi^2$ sig
Työnantajan järjestämä ammatillisesti pätevöittävä koulutus	38	32	31	25	33	
Työnantajan järjestämä, ei muodollisesti pätevöittävä koulutus	93	85	91	90	90	
Projektityöskentely	13	21	20	25	19	
Tiimi- tai ryhmätyöskentely	73	67	72	78	72	
Työparityöskentely	60	58	61	69	61	
Työhön perehdytys	70	63	55	46	61	$p = 0.005$
Opastus	79	69	66	66	71	
Mentorointi	31	39	34	39	35	
Työnohjaus	32	26	38	41	33	
Toisten työhön tutustuminen	34	33	21	27	29	$p = 0.042$
Työkierto	12	19	16	8	15	
Kehityskeskustelut	40	55	63	63	54	$p = 0.001$

## Koetut kehittymismahdollisuudet ja esimieheltä saatu tuki kehitymiselle

Eri-ikäiset hoitajat arvioivat mahdollisuuksiaan ammatilliseen kehittymiseen ja ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen melko hyviksi (kuvio 1). Uralla etenemisen mahdollisuudet koettiin kaikissa ikäryhmissä selkeästi huonommiksi. Koetuissa uralla etenemismahdollisuuksissa oli tilastollisesti merkitsevä ero ikäryhmien välillä ( $F = 5,569$ ,  $df = 3$ ,  $p = 0.001$ ). Scheffén post-hoc -testi osoitti, että tilastollisesti merkitsevä ero ilmeni alle 35-vuotiaiden ja yli 54-vuotiaiden ikäryhmän välillä ( $p = 0.003$ ). Vanhin ikäryhmä koki siis uralla etenemismahdollisuutensa huonoimmaksi ja nuorin ikäryhmä parhaimmaksi. Tyytyväisyys omalta esimieheltä saatuun tukeen kehitymiselle oli kohtalaista, eikä siinä ollut ikäryhmien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa.



Kuvio 1. Hoitajien kokemien kehittymismahdollisuuksien osioiden ja esimiehen saadun tuen keskiarvot ikäryhmittäin

## Pohdinta

Eurooppalaisen terveydenhuollon suuntaus on kohti lyhempiä sairaalassaolopäiviä ja tehostettuja hoitokäytäntöjä, mikä vaatii hoitohenkilökunnalta korkeaa osaamista sekä jatkuvaa ammattitaidon kehittämistä (Hasselhorn ym. 2003). Nykyisin ammatillisen kehittymisen keinona ei nähdä ainoastaan perinteistä koulutusta, vaan työssä oppimisen merkitys on lisääntynyt. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että ikääntyvien (yli 45-vuotiaiden) ja nuorempien ikäryhmien välillä ei ollut selkeitä eroja koulutus- ja kehittämistoimiin osallistumisessa. Ainoat tilastollisesti merkitsevät erot ilmenivät työhön perehdytyksen, toisten työhön tutustumisen sekä kehitys-

keskusteluihin osallistumisen kohdalla. Osallistumisaste ei-muodollisesti päteväntävään koulutukseen oli varsin korkea eli sillä on edelleen tärkeä sija sairaanhoitajien ammatillisessa kehittämisessä.

Eri-ikäiset hoitajat kokivat, että esimies tukee heitä kohtalaisesti kehittämiseen liittyvissä asioissa. Mahdollisuudet kehittää omaa ammatillista osaamistaan sekä hyödyntää sitä työssään koettiin kaikissa ikäryhmissä melko hyvinä. Uralla etenemismahdollisuudet koettiin selkeästi heikommaksi. Kokemukset mahdollisuudesta edetä urallaan joko hierarkiassa ylöspäin tai sivuttain vähenivät siirryttäessä nuorimmasta ikäryhmästä vanhimpaan. Tulokset ovat samansuuntaiset kuin Keski-Suomen keskussairaalan tutkittujen eri-ikäisten sairaanhoitajien kohdalla (Salminen 2005). Näyttää siltä, että sairaanhoitajien uralla etenemismahdollisuudet ovat vielä varsin rajalliset ja ne nähdään kapea-alaisesti. Esimerkiksi Fochsen ym. (2005) havaitsivat tutkimuksessaan, että ruotsalaisten sairaanhoitajien työstä lähtemiseen vaikutti palkan lisäksi eniten ammatillisten kehittämismahdollisuuksien puuttuminen ja rajoitettu ammatillinen autonomia. Sairanhoitajien heikot uralla etenemismahdollisuudet nostavat esille tarpeen vaihtoehtoisten urapolkujen löytämiselle. Perinteinen määritelmä urasta painottaa vertikaalista etenemistä, jättäen huomioimatta esimerkiksi potilastyön tuottaman työtyytyväisyyden. Uralla etenemistä tulisikin tarkastella aiempaa laajemmin ja sairaalan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta erilaisten uraohjelmien ja polkujen suunnittelu eri-ikäisille sairaanhoitajille olisi tärkeää. (Fochsen ym. 2005.)

Tutkimustulosten yleistettävyyteen tulee suhtautua harkiten, sillä tutkimus rajoittuu yhteen sairaalaorganisaatioon. Tutkimus luo kuitenkin kuvaa siitä, miten suomalaiset hoitajat osallistuvat koulutus- ja kehittämistoimiin ja kokevat ammatillisen kehittämisen mahdollisuutensa sekä esimiehiltä saadun tuen kehittämiseen. Tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää sitä, että ikää on tarkasteltu ainoastaan kronologisena ikänä. Viimeaikaisissa tutkimuksissa onkin korostettu, että ikääntyviä työntekijöitä ei tulisi tarkastella homogeenisena ryhmänä. Esimerkiksi Armstrong-Stassen (2008) toteaa, että ikääntyvien työntekijöitä tutkiessa tulisi ottaa huomioon iän lisäksi muut demograafiset tekijät, työn merkitys yksilöille, työn luonne sekä toimialan ja organisaation yleinen ikärakenne. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tarkastella muiden tausta- ja työhön liittyvien tekijöiden yhteyttä ikääntyvien työntekijöiden ammatillisen kehittämisen erityispiirteisiin.



## Lähteet

- Aikuiskoulutustutkimus 2006. Tilastokeskus.  
[http://www.stat.fi/til/aku/2006/01/aku\\_2006\\_01\\_2008-06-03\\_kat\\_003\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/aku/2006/01/aku_2006_01_2008-06-03_kat_003_fi.html)  
(luettu 19.10.2009)
- Antikainen, A. 2000. Kansainvälinen vertailu elinikäisestä oppimisesta. Kirjassa: Suomalainen elämänkulku s. 99–125. Toim. E. Heikkinen & J. Tuomi. Helsinki: Tammi.
- Armstrong-Stassen, M. 2008. Human resource practices for mature workers and why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources* 46 (3), 334–352.
- Blomqvist, I., Ruuskanen, T., Niemi, H. & Nyyssönen, E. 2002. Osallistuminen aikuiskoulutukseen. Aikuiskoulutustutkimus 2000. Helsinki: Tilastokeskus.
- Clarke, N. 2005. Workplace learning environment and its relationship with learning outcomes in healthcare organizations. *Human Resource Development International* 8 (2), 185–205.
- Greller M, M. & Simpson. P. 1999. In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of later career. *Human Resource Management Review* 9 (3), 309–347.
- Fochsen, G., Sjögren, K., Josephson, M. & Lagerström, M. 2005. Factors contributing to the decision to leave nursing care: A study among Swedish nursing personnel. *Journal of Nursing Management* 13, 338–344.
- Hasselhorn, H. M., Tackenberg. P. & Müller, B. H. (toim.): Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe. Report no. 2003: 7. Stockholm: SALTSA.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Henkilöstökoulutus 2002. Tilastokeskus. 2003:4. Sähköinen julkaisu.
- Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö. Komiteamietintö 14. Työministeriö, Helsinki 1996.
- Ilmarinen, J. 2001. Ageing Workers in Finland and in the European Union: Their Situation and the Promotion of their Work Ability, Employability and Employment. *The Geneva Papers on Risk and Insurance* 26 (4), 623–641.
- Kivistö. M. & Kalimo R. 2000. Kehittymisen ja kompetenssin yhteydet työoloihin. Kirjassa: Jaksaen ja joutaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta.

Tilastokeskuksen tutkimuksia 230, s. 123–145. Toim. A-M, Lehto & N, Järnefelt. Helsinki: Tilastokeskus.

Kouvonen, A. 1999. Ikäsyrijintäkokemukset työssä ja työhönotossa. Työpoliittinen tutkimus nro 203. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 157. Helsinki: Työministeriö.

Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.) 2000. Jaksaen ja joutaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskuksen tutkimuksia 230. Tilastokeskus, Helsinki.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1997–2003. Tilastokeskus: Helsinki.

Lyon, P. & Glover, I. 1997. Divestment or investment? The contradictions of HRM in relation to older employees. *Human Resource Management Journal* 8 (1), 56–66.

Maurer, T. J. 2002. Employee learning and development orientation: Towards an integrative model of involvement in continuous learning. *Human Resource Development Review* 1 (1), 9–44.

Maurer, T, J. & Rafuse, N, E. 2001. Learning, not litigating: Managing employee development and avoiding claims of age discrimination. *Academy of Management Executive* 15 (4), 110–121.

Mauer, T. J. & Tarulli, B. A. 1994. Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology* 79 (1), 3–14.

Maurer, T. J., Weiss, E. M. & Barbeite, F. G. 2003. A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational and age variables. *Journal of Applied Psychology* 88 (4), 707–724.

Mikkelsen, A., Saksvik, P., Eriksen, H. & Ursin, H. 1999. The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. *Work & Stress* 13 (1), 20–31.

Nadler, L. & Nadler, Z. 1994. HRD in perspective. Teoksessa W. R. Tracey (toim.) *Human Resource Management & Development Handbook*. 2. painos. New York: Amacom, 19–26.

Noe, R. A. & Wilk, S, L. 1993. Investigation of factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology* 78 (2), 291–302.

Notkola, V. (toim.) 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa. Tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Helsinki: Työministeriö.

Rosen, B. & Jerdee, T. H. 1990. Middle and late career problems: Causes, consequences, and research needs. *Human Resource Planning* 13 (1), 59–70.

Salminen, H. 2005. Eri-ikäisten sairaanhoitajien kehittymismahdollisuudet ja organisaatioon sitoutuminen. Taloustieteiden tiedekunta julkaisuja N:o 150/2005. Jyväskylän yliopisto.

Simpson, P. A., Greller, M. M. & Stroh, L. K. 2002. Variations in human capital investment activity by age. *Journal of Vocational Behavior* 61, 109–138.

Tikkanen, T. 1998. Learning and education of older workers. Lifelong learning at the margin. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.) 2002. Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Vahtio, E-V. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus nro 244. Helsinki: Työministeriö.

Walker, A. 1999. Combating age discrimination at the workplace. *Experimental Aging Research* 25, 367–377.

Walker, A. & Taylor, P. (toim.) 1998. Combating age barriers in employment: A European portfolio of good practice. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Wells, J. S. & Norman, I. J. 2009. The ‘Greying’ of Europe – Reflections on the state of nursing and nurse education in Europe. *Nurse Education Today* 29 (8), 811–815.

## ***Vanhusten asumispalveluiden kilpailuttaminen ja sopimukset tilaajan ja tuottajan näkökulmasta***

**Vesa Syrjä**

Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos

Palvelujärjestelmäosasto / palvelujärjestelmien arviointiyksikkö



### **Taustaa**

Julkisen ja yksityisen palvelutuotannon välinen suhde on noussut merkittäväksi tutkimuskohteeksi New Public Management (NPM) -tyyppisten hallinnonuudistusten myötä. Uudistusten taustalla on käsitys perinteisen hierarkian kautta tuotettujen julkisten palveluiden kriisiytymisestä. Julkisten organisaatioiden sisälle on NPM-uudistuksissa omaksuttu yksityiseltä sektorilta lainattuja johtamisoppeja. Toinen merkittävä NPM-ajatteluun liittyvä muutos on ollut pyrkimys julkisten palveluntuottajien toimintojen ulkoistamiseen yksityisen sektorin toimijoille. Palveluiden ulkoistaminen toteutetaan tavallisesti luomalla julkisen tilaajan ja yksityisten tuottajien välille kvasimarkkinat kilpailuttamalla hankittavat palvelut. Kun tilaaminen ja tuottaminen erotetaan eri organisaatioon, toimijoiden välisiä suhteita on säänneltävä sopimuksin. Kilpailuttamisympäristössä sopimuksilla pyritään estämään toimijoiden opportunistista käyttäytymistä. Vastareaktion NPM-uudistusten kielteisesti koetuille seurauksille on syntynyt julkisen tilaajan ja yksityisten palveluntuottajien kumppanuutta korostava koulukunta.

Hankintalainsäädäntö ohjaa kuntia kilpailuttamaan kunnan ulkopuolelta hankittavat palvelut. Suomessa palveluiden kilpailuttaminen alkoi teknisistä ja tukipalveluista 1990-luvulla ja on 2000-luvulla yleistynyt koskemaan myös kunnan ydintoiminnoiksi laskettavia hyvinvointipalveluja. Kilpailuttaminen on siten Suomessa tuore ilmiö, sillä aiemmin kunnat tuottivat palvelut itse tai hankkivat ne pääosin kolmannen sektorin järjestöiltä relationaalsiin sopimussuhteisiin perustuvilla neuvotteluilla.

Julkisista palvelumuodoista tutkimukseen valittiin vanhusten tehostettu eli ympärivuorokautinen palveluasuminen. Ympärivuorokautisella hoivalla tarkoitetaan yksikköä, jossa on hoitohenkilökuntaa paikalla myös yöllä. Valinnan taustalla oli yksityisen palvelutuotannon merkittävä osuus vanhusten asumispalveluissa. Lisäksi suuressa osassa kuntia on jo kertynyt kokemusta näiden palveluiden kilpailuttamisesta, mikä mahdollistaa ilmiön empiirisen tarkastelun. Väestön ikääntyessä vanhusten asumispalvelujen volyymi on kasvussa, joten myös sen aiheuttamat kustannuspaineet kunnille ovat lisääntymässä. Näin ei suinkaan ole yhdentekevää, miten kunnat järjestävät tarvitsemansa asumispalvelut. Kuntien tulee palvelumuodoista päättäessään pyrkiä kustannustehokkuuteen. Lisäksi kuntien on pystyttävä takaamaan palvelun laatu riippumatta siitä, tuotetaanko palvelu kunnan

omassa tai yksityisessä palveluyksikössä. Palvelun ostaminen on hankalampaa kuin tavaroiden, koska palvelu on aineetonta ja sen ydinarvo on toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 1991). Vanhusten asumispalveluita pidetään hankalana palvelumuotona sopimuksenteon kannalta (Sutela 2003).

Tutkimus keskittyy vanhusten asumispalveluiden hankintaan neljässä suuressa kaupungissa; Helsingissä, Espoossa, Vantaalla ja Tampereella. Tutkimuskunnista Espoo ja Vantaa ovat kilpailuttaneet yksityisiltä ostetut asumispalvelut useaan otteeseen. Helsingissä ja Tampereella kilpailuttaminen on lisääntynyt vasta viime vuosina. Espoossa ja Tampereella koko vanhusten asumispalvelutuotanto hankitaan yksityiseltä sektorilta. Vantaalla ja etenkin Helsingissä merkittävä osa asumispalveluista tuotetaan kaupungin omissa yksiköissä. Tutkimuksessa keskityttiin suuriin kaupunkeihin, koska niissä katsottiin olevan pieniä kuntia enemmän yksityisiä palveluntuottajia ja sitä kautta edellytykset toimiville markkinoille.

## **Tutkimusasetelma**

Työn tutkimustehtävänä on kuvata julkisen yksikön järjestämisvastuulla olevan vanhusten asumispalvelun kilpailuttamisprosessien ja siihen kuuluvien sopimusneuvotteluprosessien kulku Helsingissä, Espoossa, Vantaalla ja Tampereella. Tutkimuskohteena olleet kilpailutukset järjestettiin vuosina 2006–2008. Hankintaprosessia ja prosessin tuloksia arvioidaan Le Grandin ja Bartlettin (1993) kvasimarkkinamallista otettujen toimiville kvasimarkkinoille asetettujen ehtojen pohjalta. Tutkimuskysymyksenä on, toteutuvatko toimivien kvasimarkkinoiden ehdot (kilpaillut markkinat, toimijoiden motivaatioperusta, riittävä informaatio, transaktiokustannusten minimointi, kermankuorinnan estäminen). Toinen tutkimuskysymys on, toteutuvatko kvasimarkkinoiden toimivuudelle asetetut arviointikriteerit tutkimuskunnissa. Näitä kriteereitä ovat tehokkuus, responsiivisuus, valinnan mahdollisuus ja oikeudenmukaisuus. Kolmas tutkimuskysymys on, onko toimijoiden välisistä suhteista löydettävissä relationaaliseen sopimussuhteeseen viittaavia tekijöitä, jotka painottavat markkinasuhteen asemesta kumppanuutta ja luottamuksen rakentamista. Erridge (1995) tekee eron kilpailuttamiseen perustuvan toimijasuhteen ja kumppanuuteen perustuvan suhteen välille. Työssä selvitetään, voidaanko kumppanuussuhdetta ylläpitää kilpailuympäristössä.

Kilpailuttamisen onnistumisen arvioinnissa painopiste on tutkimuksessa toisaalta palvelun tilaajan ja toisaalta palvelun tuottajan näkökulmassa. Asumispalveluasiakkaan, palveluyksiköiden työntekijöiden ja julkisen palvelun viimekätisen rahoittajan eli kansalaisten näkökulma tulee työssä esiin vain välillisesti tilaajien ja tuottajien käsitteinä sekä dokumenttiaineiston kautta.

Työ on luonteeltaan kvalitatiivinen ja työtä ohjaavaksi tutkimusstrategiaksi valittiin usean tapauksen vertaileva tapaustutkimus. Tutkimuksessa on piirteitä myös arviointitutkimuksesta. Tutkimusaihetta lähestytään pääosin deduktiivis-hypoteettisesta näkökulmasta. Tällöin empiiriseen analyysiin lähdetään vasta sen jälkeen, kun

on luotu teoreettinen viitekehys ja sen pohjalta lähtevät hypoteesit. Empiirisessä osassa analysoidaan hypoteesien sopivuutta reaali maailmaan. Toisaalta lähestymistapa antaa kuitenkin mahdollisuuden aineistosta itsestään nousevien teemojen käsittelyyn. Työ on siten luonteeltaan teorialähtöinen, mutta ei teoriasidonnainen.

Tapaustutkimuksessa tutkija pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Ilmiön kuvaaminen on perustana sen selittämiselle. Yin (1994) pitää tapaustutkimusta sopivana strategiana, kun etsitään vastauksia kysymyksiin ”kuinka” ja ”miksi”. Edelleen se sopii tilanteisiin, joissa tutkija ei voi ohjata tapahtumia, ja joissa tutkimuksen painopiste on olemassa olevassa ilmiössä, joka tapahtuu arkitodellisuuden kontekstissa.

Lähes kaikki julkisen hallinnon toimintaa tarkasteleva tutkimus on luonteeltaan jossakin määrin arvioivaa (Vuorela 1990). Myös käsillä olevassa työssä on arvioiva elementti mukana, sillä työssä arvioidaan julkisen järjestämisvastuun piirissä olevan palvelun kilpailuttamisen vaikutuksia työn teoreettisen viitekehysten pohjalta. Arvioinnin tarkoituksena on testata, toimivatko teorian asettamat ehdot tapauskunnan kontekstissa. Arvioinnin voidaan katsoa siten olevan teoria-perusteista.

Työn pääasiallisena tutkimusaineistona käytetään puolistrukturoiduista teemahaastatteluista saatua dataa tutkimuskunnista sekä hankinta-asiakirjoja, joista tärkeimmät ovat tarjouspyynnöt, tarjousvertailut, tilaajalautakunnan pöytäkirjat ja palveluntuotos sopimukset. Tuottajien tarjoukset rajattiin aineiston ulkopuolelle, sillä tarjousten pohjalta tehtyjen tarjousvertailujen katsottiin kuvaavan riittävästi tehtyjä tarjouksia. Haastatteluja tehtiin yhteensä 28. Yhdeksän haastateltavaa edusti kaupunkien tilaajaorganisaatioita. Yksityisiä palveluntuottajia oli yhteensä 19. Tuottajat edustivat sekä yrityksiä että kolmannen sektorin järjestöjä. Haastatteluja tehtiin sekä suurten usean kunnan alueella toimivien tuottajien kanssa että vain yhdessä kunnassa toimivien pienten tuottajien edustajien kanssa. Haastattelut painottuivat jonkin verran muita enemmän Espooseen.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sijoittuu formaalin kyselylomakkeen ja strukturoimattoman haastattelun väliin (Hirsjärvi & Hurme 2001). Se rakentuu tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä nousevien teemojen ympärille, mutta teemojen läpivienti haastattelussa voi tapahtua vapaamuotoisessa järjestyksessä. Keskeistä haastattelumenetelmässä on, että se ottaa huomioon ihmisten asioille antamat tulkinnat ja merkitykset. Myös eri teemoihin käytetty aika vaihtelee haastattelusta toiseen sen mukaan, mihin alueisiin haastateltava itse haluaa erityisesti tarttua. Samalla puolistrukturoitu teemahaastattelurunko antaa haastateltavalle tilaisuuden tuoda esiin aihepiiriin kuuluvia olennaisia asioita, joita tutkija ei haastattelurunkoa tehdessään ole osannut ottaa huomioon.

## Kvasimarkkinoiden ehtojen toteutuminen

Bartlettin ja Le Grandin (1993) toimiville kvasimarkkinoille asettamien ehtojen mukaan markkinoilla tulee olla useita tilaajia ja tuottajia. Sekä Helsingin, Espoon, Vantaan ja Tampereen toimintaympäristössä on sekä useita kuntatilaajia että jonkin verran myös palvelunsa kokonaan itse maksamia asiakkaita. Etenkin pääkaupunkiseudulla on myös useita tilaajia, koska alueen kaupungit sijaitsevat maantieteellisesti suppealla alueella. Monet alueen yksityiset tuottajat myyvät palveluasumispaikkoja kaikkiin alueen kuntiin. Yksityinen asumispalvelutuotanto perustuu lähtökohtaisesti monituottajamalliin, jota myös kaupungit pyrkivät edistämään laatimalla kilpailutuksen laatukriteerit sellaisiksi, että pienet tuottajat eivät putoaisi pois. Kaupungit olivat siis itse luomassa ja muokkaamassa markkinaolosuhteita sellaisiksi, että niiden tavoite ylläpitää monen tuottajan mallia täyttyy.

Tuottajapuolella kvasimarkkinoiden keskeisenä lähtökohtana oleva kunnan oman palvelutuotannon asettaminen kilpailuun yksityisten tuottajien kanssa ei käytännössä toteudu tutkimuskunnissa. Kunnat eivät Suomessa ole juuri lainkaan asettaneet omaa palvelutuotantoaan kilpailuasemaan yksityisten tuottajien kanssa. (Suoniemi & Syrjä & Taimio 2005). Kvasimarkkinoiden sijaan kaupungit toimivat pitkälti avoimilla markkinoilla asumispalveluissa. NPM-ajattelussa kokonaisten palvelutuotanto-alueiden ulkoistaminen on merkittävä askel yksityistämisen suuntaan, joten etenkin Espoon voidaan sanoa olevan markkinaohjautuvuudessa varsin pitkällä. Helsingissä sitä vastoin oman palveluntuotannon osuus asumispalveluissa on yli puolet. Jos tarkastellaan myös vanhusten laitoshoidtoa, kuva ulkoistetuista palveluista muuttuu huomattavasti. Kaikissa tutkimuksen kaupungeissa vanhusten laitoshoidto järjestetään pääosin omana tuotantona.

Markkinoille tulisi myös päästä kohtuullisin kustannuksin. Tavallisesti kilpailutuksissa edellytetään palveluntuottajilta omaa tai vuokrakiinteistöä. Tilavaatimusten ja yksikkökoon kasvaessa pienten tuottajien asema markkinoilla käy hankalaksi. Jos kaupunki omistaisi tilat ja kilpailuttaisi hoivatuotannon, kaupunki välttyisi myös tilanteilta, joissa palveluntuottaja yllättäen lopettaa tai muuttaa toiminta-ajatustaan. Neljästä tutkimuskunnasta kuitenkin vain Espoossa on yksi yksikkö, jonka kaupunki itse omistaa, mutta ostaa palvelun ulkoa.

Toimivilla kvasimarkkinoilla toimivien palveluntuottajien motivaationa tulisi olla taloudellinen tulos. Voittoa tavoittelevien yritysten lisäksi kaupunkien asumispalvelumarkkinoilla toimii kuitenkin myös voittoa tavoittelemattomia järjestöjä, joiden toiminnan arvoperusta lähtee voitontavoittelun asemesta asiakkaiden eduista käsin. Useimmissa kaupungeissa yksityinen palvelutuotanto on perinteisesti ollut Raha-automaattiyhdistyksen investointiavustuksia saaneiden järjestöjen tuottamaa. Kilpailuneutraaliteettisistä Raha-automaattiyhdistys on lopettanut investointiavustusten myöntämisen järjestöille. Tutkimuskunnissa kilpailuttamisen tuloksena on pääosin ollut yritysten suhteellisen osuuden selvä kasvaminen. Olemassa olevat järjestötuottajat ovat pääosin säilyttäneet asemansa sopimustuottajina, mutta kysynnän kasvaessa tarvittavat uudet asumispalvelupaikat ostetaan pääosin yksityisiltä yrityksiltä. Jako yrityksiin ja järjestöihin on hämärtymässä, sillä useat

järjestöt ovat yhtiöittäneet vanhusten asumispalvelupuolen. Myös tämä viittaa markkina-ajattelun voimistumiseen toimijoiden motivaatioperustana.

Tilaajan motivaation tulisi lähteä asiakkaan hyvinvoinnista. Virkamieshaastattelun perusteella tämä ehto täyttyy osittain, sillä virkamiehet painottivat esimerkiksi Espoossa kilpailuttamisen tavoitteena olleen palvelun laadun nostaminen kustannussäästöjen sijaan. Muissa kaupungeissa tämä näkemys ei tullut näin vahvasti esiin.

Sekä palvelun tilaajalla että tuottajalla tulisi kilpailuttamistilanteessa olla riittävästi informaatiota tuotettavan palvelun sisällöstä ja kustannuksista. Epätäydellinen informaatio voi johtaa opportunistiseen käyttäytymiseen joko tilaajan tai tuottajan puolelta. Tuottajat olivat pääosin tyytyväisiä kaupungin tapaan tiedottaa asioista. Tilaajat eivät voi päätöksenteonsa tueksi suoraan verrata omaa ja yksityistä tuotantoa joko siksi, että omaa tuotantoa ei ole tai siksi, että kustannuslaskentatapojen erilaisuus estää yksityisen ja kunnallisen tuotannon vertailun. Tätä voidaan pitää arvioinnin kannalta merkittävänä puutteena. Kunnat ovat kuitenkin havahtuneet valvonnan vähäisyyteen ja ovat kilpailuttamisen myötä pyrkineet kehittämään myös valvontamekanismeja riittävän tiedon saamiseksi. Esimerkiksi Espoo laati kilpailutuksen yhteydessä systemaattisen valvontajärjestelmän ja tekee auditointikäyntejä yksiköihin. Nykyiset tiedonkeruumenetelmät keskittyvät kuitenkin kaikissa tutkimuskunnissa palvelun rakennetekijöihin, joita voidaan pitää ex ante -tekijöinä. Itse palveluprosessin onnistumista ja tuloksia mittaavia ex post -tekijät eivät painotu toiminnan arvioinnissa. Asiakaspalautteet ja asiakastytyväisyyskyselyt ovat yksi kaupunkien jonkin verran käyttämä menetelmä, mutta asiakkaiden huonokuntoisuuden takia niiden informaatioarvo on rajattu. Toteutunutta hoidon laatua voitaisiin seurata esimerkiksi asiakkaan systemaattiseen puolivuositain tapahtuvaan arviointiin perustuva RAI-järjestelmän avulla. (Ks. esim. Noro ym. 2005.) Asiakasarviointijärjestelmien avulla voitaisiin seurata erityisten laatuindikaattoreiden kautta asiakkaiden saaman palvelun laatua. Tällaisia hoivan onnistumiseen perustuvia tekijöitä ovat esimerkiksi kaatumiset ja unilääkkeiden käyttö. Kilpailutusten laatuksiteereihin on kaikissa kaupungeissa pyritty lisäämään edellytys RAI-järjestelmän tai muiden laadunhallintajärjestelmien käyttämisestä. Asiakasarviointijärjestelmät eivät kuitenkaan välttämättä ole vapaita opportunistilta, koska arvioinnin tekevät tavallisesti palveluyksikön omat työntekijät. Tämä ongelma voitaisiin kiertää kaupungin edustajan tekemillä asiakasarvioinneilla, mutta tällöinkin jouduttaisiin arvioinnissa käyttämään palveluyksikön henkilökuntaa, koska ulkopuolisella arvioijalla ei voi olla täsmällistä tietoa asiakkaan tilasta.

Kilpailuttamisesta aiheutuvat hallintokustannukset ja yksityisten tuottajien toiminnan valvomisesta ja tarkastamisesta aiheutuvat kustannukset eli transaktiokustannukset eivät saa ylittää kilpailuttamisesta aiheutuneita kustannussäästöjä. Kvalitatiiviseen haastattelututkimukseen perustuvalla tutkimusmenetelmällä transaktiokustannusten suuruutta on vaikea arvioida. Kaupungit eivät myöskään itse seuraa kilpailuttamisesta aiheutuneita kustannuksia. Kilpailuttamisprosessit ovat kuitenkin sekä tilaajan että tuottajan kannalta työläitä prosesseja. Myös kaupungin monituottajuuteen perustuva tuotantomalli synnyttää kustannuksia, koska palveluntuottajien suuri määrä lisää myös valvontakustannuksia. Toisaalta kunnat voivat pyrkiä pitkiin



sopimusaikoihin, mikä pienentää sopimusaikaisia transaktiokustannuksia. Vuonna 2007 voimaan tullut hankintalaki asettaa kuitenkin rajoituksia pitkille sopimuskausille. Merkittäviä kustannuksia kilpailuttamisen yhteydessä voi syntyä, jos hävinneet tuottajat valittavat kilpailuttamisen tuloksesta markkinaoikeuteen. Kilpailuttamisprosessit ratkaistiin kuitenkin siten, että mahdollisuudet valittaa markkinaoikeuteen jäivät vähäisiksi. Lautakunnat valitsivat kaikki tai lähes kaikki hyväksytyn tarjouksen tehneet tuottajat palveluntuottajiksi, mutta itse päätös palvelujen hankinnasta jätettiin virkamiehille neuvotteluihin. Kysymyksessä on tällöin puitekilpailutus, jolloin kaupunki voi koska tahansa lopettaa ostot halutessaan. Puitesopimusten taustalla on kaupunkien käsitys palvelutarpeiden ennakoimattomuudesta, minkä takia ei haluta sitoa käsiä sitoviin sopimuksiin useaksi vuodeksi. Lisäksi kaupungit voivat puitesopimuksilla kontrolloida tuottajien toimintaa, jotta tilaaja ei törmäisi päämies-agenttiteorian mukaiseen käänteisen valikoitumisen ongelmaan. Puitesopimusten yhtenä ongelmana on päätöksenteon läpinäkyvyyden puute. Osa tuottajista koki kilpailuttamisen tuloksen jäävän epäselväksi puitekilpailutuksissa. Puitekilpailutuksilla voidaan kuitenkin välttyä työntekijöiden kannalta hankalilta liikkeenluovutuskiistoilta.

Kermankuorinnan estäminen on yksi kvasimarkkina-ajattelun mukainen ehto markkinoiden onnistumiselle. Tuottaja voi opportunistisesti pyrkiä sysäämään kustannuksiltaan raskaammat asiakkaat sopimussuhteen toiselle osapuolelle. Tuottajien kermankuorintamahdollisuudet ovat kuitenkin kaikissa kaupungeissa suhteellisen vähäiset, sillä kaupunki päättää sopimuksen mukaan palveluyksiköihin sijoitettavista asiakkaista. Tuottajien mielipidettä kuitenkin kuullaan ennen päätöksentekoa, mutta päätösvalta pysyy kaupungilla. Asiakkaiden itsensä päätösvalta jää ostopalvelusopimuksissa tosiasiallisesti toissijaiseksi, sillä vaihtoehtona on usein jääminen hoitojonoon. Kermankuorinnan estämisenä voidaan pitää myös kilpailuttamiskriteereihin viime aikoina lisättyä vaatimusta asiakkaiden loppuun asti hoitamisesta. Tilaajien mukaan osa tuottajista on aiemmin halunnut liian helposti päästä eroon asiakkaista, jotka ovat joutumassa vuodepotilaiksi tai muuten muuttumassa raskashoitaisemmiksi.

## **Kvasimarkkinoiden arviointikriteerien toimivuus**

Bartlettin ja Le Grandin (1993) esittämien kvasimarkkinoiden ehtojen lisäksi työssä arvioitiin kvasimarkkinoille asetettujen arviointikriteerien toimivuutta.

Tehokkuuden kriteeri on keskeinen NPM-ajattelussa. Se tulisi kvasimarkkinoilla määritellä tuotannollisen tehokkuuden mukaan. Tällöin palvelutuotanto katsotaan tehokkaaksi, jos palvelu tuotetaan kullakin laatutasolla mahdollisimman edullisesti. Kaupunkien palvelutuotannon tehokkuutta arvioitiin tutkimuksessa vertailemalla hoitovuorokauden hintaa muiden suurten kaupunkien ostopalveluihin. Kuntien välisiin vertailuihin on suhtauduttava varauksella, mutta Kumpulaisen (2008) selvityksen mukaan Espoossa, jossa kilpailuttaminen on viety pisimmälle, asumispalvelujen hinta oli muita suuria kaupunkeja korkeampi vuonna 2007. Tässä mielessä kilpailuttaminen ei automaattisesti laske hintaa. Pääkaupunkiseudun

laajoissa koko yksityistä palveluntuotantoa koskevissa kilpailutuksissa hinnat nousivat edelliseen vuoteen nähden selvästi. Kunnat kokivat hintojen nousun merkittävänä, mutta eivät yllättävänä. Osa tuottajista piti kilpailuttamista hyvänä tilaisuutena hinnoitella palvelu uudestaan sen oikealla hinnalla. Perinteinen tapa palvelun hinnasta sopimisessa on ollut vuosittainen hintaneuvottelu. Tuottajat ovat kokeneet hintaneuvottelut enemmänkin kunnan saneluna kuin aitona neuvottelutilanteena. Kilpailuttamisen yhteydessä kunta ei voi sanella hintaa, ellei kilpailuttamistavaksi valita käänteistä kilpailuttamista, jolloin kunta määrää hinnan. Käänteinen kilpailutus on yleistymässä ja suurista kaupungeista sitä on käyttänyt Tampere. Käänteinen kilpailuttaminen on ilmiönä vielä uusi, joten sen vaikutuksista ei voi vielä vetää johtopäätöksiä.

Kaupunkien tapa valita tuottajat epäselvällä valintaprosessilla hankaloittaa tehokkuuden arviointia. Laatuksiteerit oli määritelty siten, että tuottajien oli täytettävä ehdottomat laatuksiteerit ja sen lisäksi oli mahdollisuus saada lisäpisteitä joistakin laatuksielementeistä. Tuottajien on täytettävä kaikki ehdottomat kriteerit tullakseen otetuksi mukaan tarjousvertailuun. Tuottajien saamien lisäpisteiden avulla pystyttiin arvioimaan palvelun laatua tarjottuun hintaan nähden. Kaupungit ovat kuitenkin laatineet tarjouspyynnöt siten, että lisäpisteitä saattoi saada tekijöistä, joilla ei suoraan ole palvelun laadun kanssa tekemistä. Tarjoushinnan ja saatujen lisäpisteiden välisessä vertailussa ei löydetty selvää yhteyttä näiden tekijöiden välillä; palvelun hinnan noustessa lisäpalvelupisteet eivät nousseet vastaavasti, vaan korkeita lisäpalvelupisteitä saivat myös halvimpia tarjouksia tehneet tuottajat. Toisaalta palveluntuottajiksi valittiin myös kaikkein korkeimpia tarjouksia tehneitä tuottajia, millä saattaa olla negatiivinen vaikutus tuotannolliseen tehokkuuteen. Kilpailuttaminen ei toistaiseksi ole laskenut hintatasoa tutkimuskaupungeissa. Koska suurin osa palvelunhinnasta on palkkakustannuksia, voidaan myös olettaa, että kilpailuttamisella ei suoraan ole ollut negatiivista vaikutusta hoitohenkilöstön palkkatasoon.

Responsiivisuuden lisäämisellä tarkoitetaan kvasimarkkinateoriassa kunnan kykyä kuunnella ja reagoida asiakkaiden ja kansalaisten tarpeisiin. Valtakunnallisissa linjauksissa on tavoitteeksi asetettu laitoksissa annettavan hoivan vähentäminen. Myös tutkimuskuntien tavoitteena on lisätä kotiin annettavia palveluita ja asumispalveluita, mutta vastaavasti vähentää laitospalveluita. Avohoitoon laskettavia asumispalveluita pidetään etenkin sairaaloiden pitkäaikaissosastoja inhimillisempänä palvelumuotona. Responsiivisuudeksi voidaan katsoa myös kaupungin entistä tarkempi palvelutuotannon valvonta, jolla yritetään ennalta ehkäistä asiakkaiden kaltoinkohtelu. Toisaalta asumispalveluun on kaikissa kunnissa hoitojono eli palveluun oikeutetut asiakkaat joutuvat odottamaan hoitopaikkaa sairaalassa tai kotona. Koska hoitopaikan saaminen edellyttää ympärivuorokautisen hoivan tarvetta, asiakkaiden jättäminen kaupungin kotihoidon varaan jonotusajaksi ei ole merkki responsiivisuudesta. Kysymys on tietenkin tällöin poliittisen päätöksentekokoneiston responsiivisuuden puutteesta, eikä sinällään kvasimarkkinoista johtuva ongelma, koska kilpailutuksissa on tarjontaa ollut enemmän kuin kaupungit ovat olleet valmiita hankkimaan.

Asiakkaiden valinnanmahdollisuuksien lisääminen on keskeinen toimivien kvasimarkkinoiden arviointikriteeri. Nykymuotoisessa kilpailuttamisessa asiakkaiden valinnanmahdollisuuksiin ei juuri kiinnitetä huomiota. Asiakkaat valitaan hoitopaikkaan sen mukaan, missä ensimmäiseksi on paikka vapautumassa, mikä ei lisää asiakkaiden valinnanmahdollisuuksia. Kaupunkien linjana on kysyä asiakkaan ja omaisten mielipidettä tarjotusta hoitopaikasta, mutta tarjotun paikan vaihtoehtona on hoitojonoon jääminen. Toisaalta kaupunkien valitsema monituottajamalliin perustuva hankintatapa merkitsee valinnanvapautta periaatteellisella tasolla. Kaupungeilla on sopimuskumppaneina sekä yrityksiä että järjestöjä, suuria ja pieniä tuottajia. Palveluntuottajien määrä on myös lisääntynyt kilpailuttamisen myötä. Transaktiokustannusten takia kaupunkien intressissä olisi kuitenkin vähentää palveluntuottajia. Sekä tilaajan edustajat että tuottajat suhtautuivat positiivisesti asiakasvalinnan lisäämiseen, mutta valinnanmahdollisuuksien todellinen lisääminen näyttäisi edellyttävän siirtymistä palvelusetelimalliin. Kilpailuttaminen ja siihen kytkeytyvät tarjouspyynnöt johtavat myös palvelutuotteen standardoitumiseen, mikä vähentää asiakkaiden mahdollisuuksia saada omien erityistarpeidensa mukaista palvelua.

Oikeudenmukaisuuden kriteerillä tarkoitettiin työssä kansalaisten tasavertaista kohtelua palvelun saajina. Kaikissa kaupungeissa asumispalveluun pääsy edellyttää asiakkaan arvioinnin pohjalta tehtävää päätöstä. Asumispalvelupaikka myönnetään asiakkaan terveydentilan ja kunnon perusteella. Tutkimuksessa ei selvitetty asiakasvalinnan oikeudenmukaisuusperiaatteen onnistumista. Toimijahaastatteluihin nousi kuitenkin esiin tuottajien taholta etenkin yhdessä kaupungissa palvelun tuotteistamiseen liittyvä ongelma. Kaupunki tuotteisti palvelun kilpailuttamisasiakirjoissa ja määritteli henkilökunnan vähimmäismitoituksen. Itse kilpailutuksessa lisähenkilöstöstä annettiin lisäpisteitä. Osa tuottajista oli sitä mieltä, että tällöin myös tuote muuttuu, ja koska kaupunki hyväksyi myös muita selvästi kalliimpia tarjouksia, kaupunki ratkaisullaan itse muutti tuotteen sisältöä osassa palvelutaloja. Oikeudenmukaisuusperiaatteen mukaista olisi, että kaupunki sijoittaisi tällöin kaikkein raskaimmat asiakkaat korkeamman henkilöstömitoituksen hoivakoteihin. Periaate kuitenkin on, että asiakkaat pääsevät hoitopaikkaan hoitojonon kautta, jolloin asiakkaiden kuntoisuus jää sekundaariseksi.

## **Sopimussuhteet kilpailuympäristössä**

Kvasimarkkinoiden ehtojen ja arviointikriteerien toteutumisen rinnalla tutkimuksessa perehdyttiin kirjallisuudessa esille nousseeseen relationaalisten sopimussuhteiden olemassaoloon kilpailuttamiskontekstissa. Etenkin Espoossa ja Vantaalla kilpailuttamismenettely on vahva, sillä näissä kaupungeissa ei ole suunnitelmia lähteä hankkimaan palveluita hankintalainsäädännön tarjoamilla muilla menetelmillä, esimerkiksi neuvottelumenettelyllä tai suoraan hankinnalla, joka mahdollistaisi joustavamman hankintatavan. Sitä vastoin Tampere ja Helsinki käyttävät neuvottelumenettelyä osassa ostopalvelutuotantoaan.

Kaupungit pyrkivät palvelukonsepteissaan tuotteistamaan palvelun sisällön entistä tarkemmin, sillä asumispalvelujen tarkka määrittäminen on onnistuneen

kilpailuttamisen edellytys. Lisäksi kaupungit kehittävät systemaattista auditointijärjestelmää ja edellyttävät kilpailuttamisen yhteydessä palveluun liittyvien toimintojen kirjaamista. Kaupunkien yksityisten tuottajien kanssa tekemien sopimusten ehdot ja sanktiot palvelun toimittamatta jättämisestä ja laatutason poikkeamista ovat myös tiukentuneet aiempaan nähden. Nämä viittaavat selkeään NPM:n mukaiseen ajatteluun toimijoiden välisestä päämies-agenttisuhteesta, johon liittyviä uhkakuvia käänteisestä valikoitumisesta ja moral hazard -ongelmista voidaan torjua pyrkimällä mahdollisimman täydellisiin sopimuksiin. Samalla kuitenkin vahvistuu yksityisten tuottajien alisteinen rooli suhteessa kuntaan. Tällaisessa hankintamallissa on vaikea luoda tasaveroisten toimijoiden yhteistyömallia.

Kunnat ovat kuitenkin osittain onnistuneet yhdistämään kilpailuttamismalliin piirteitä relationaalisista sopimussuhteista. Kaupunkien voimakkaasta kilpailuttamis-mentaliteetista huolimatta osa tuottajista kuvasi suhdetta kaupunkiinsa kumppanuussuhteeksi ja useimmat näkivät kunnan ja yksityisten välillä vallitsevan luottamussuhteen. Tuottajat kuvasivat kaupungin yksiköihin tekemiä valvontakäyntejä hyödyllisiksi ja luottamusta rakentaviksi. Kunnat järjestävät tuottajille myös informaatio- ja koulutustilaisuuksia. Luottamuksen rakentamisella kaupunki voi edesauttaa myös toimivien kvasimarkkinoiden ehtona olevaa molemminpuolista riittävää tiedonkulkua sekä transaktiokustannusten ja kermankuorinnan minimointia.

Sekä haastatellut tilaajat että tuottajat pitivät kilpailuttamista asiana, joka on tullut jäädäkseen ja jonka kanssa on elettävä. Tuottajat näkivät hyvänä puolena etenkin oman toiminnan selkiytymisen. Tilaajat taas pitivät kilpailuttamista hyvänä keinona lisätä monituottajamallin hallittavuutta.

## Lähteet

Erridge, Andrew (1995). *Managing Purchasing. Sourcing and Contracting*. Butterworth-Heinemann.

Grönroos, Christian (1991): *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 2. painos. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Kumpulainen, Aila (2008): *Kuuden suurimman kaupungin vanhusten sosiaali- ja terveysten palvelujen ja kustannusten vertailu 2007*. Kuusikko-työryhmän julkaisusarja. Edita. Helsinki.

Le Grand, Julian & Bartlett, Will (toim.) (1993): *Quasi-Markets and Social Policy*. MacMillan Press. Hongkong.

Noro, Anja & Finne-Soveri, Harriet & Björkgren, Magnus & Vähäkangas, Pia (toim.) (2005): *Ikääntyneiden laitoshoidon laatu ja tuottavuus – RAI-järjestelmä vertailukehittämisessä*. Stakes. Helsinki.

Sutela, Marja (2003): *Sosiaali- ja terveysten palvelujen ulkoistaminen. Oikeudelliset reunaehdot*. Edita Publishing. Helsinki.

Yin, Robert K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. Second Edition. *Applied Social Research Methods Series*. Volume 5. Sage Publications.

---

---

## Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen

### Kirsi Heikkilä-Tammi

Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

Työryhmän tavoitteena oli koota yhteen tutkijoita ja tutkimuksia, jotka liittyvät työhyvinvointiin laajasti ymmärrettynä ja kytkevät yhteen henkilöstön hyvinvoinnin sekä organisaation tuloksellisuuden. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tällöin työorganisaatioiden tutkimista ja kehittämistä niiden rakenteiden toimivuuden, työilmapiirin- ja kulttuurin, työn mielekkyyden, johtamisen ja yksilön hyvinvoinnin näkökulmista.

Työhyvinvoinnin käsite on kehittynyt nykyiseen muotoonsa viime vuosikymmeninä. Ajankohtainen kysymys on: Miten työn tekemisen mielekkyys on mahdollista globalisoituvassa yhteiskunnassa, jossa mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön vähenevät. Työhyvinvointia on pyritty kehittämään monin eri tavoin ja eri aikoina painotukset ovat vaihdelleet. Aluksi taustalla oli ajatus työturvallisuudesta ja työsuojelusta. Usein työhyvinvointia on lähestytty stressin ja uupumuksen näkökulmasta. Työn hallinnan mallilla sekä tasapainomallilla on kuvattu yksilön ja ympäristön välistä suhdetta. Työkyky-malli kuvaa puolestaan fyysisen suorituskyvyn merkitystä. Viime aikoina työhyvinvointia on tarkasteltu myös muuna kuin oireiden puuttumisena. Positiivinen psykologia on nostanut esiin työn imun (work engagement) käsitteen. Toiminnan teoria on puolestaan tuonut mukaan näkemyksen työn ja koko siihen liittyvän toimintajärjestelmän kehittämisestä. Työhyvinvointia on alettu tarkastelemaan laaja-alaisesti ja monitieteisesti niin, että ovat mukana sekä yksilö- että organisaation näkökulmat. (Heikkilä-Tammi & Manka.)

Työryhmän esitykset edustivat useita näistä edellä kuvatuista työhyvinvoinnin lähestymistavoista. Ne koskivat empiirisiä tutkimuksia, teoreettisia lähestymistapoja tai kehittämishankkeita. Ryhmässä käytiin aktiivista keskustelua erilaisten lähestymistapojen merkityksestä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Pienyritysten johtajien käsityksiä työhyvinvoinnista (Österman & Virokannas) tarkasteli kysymystä terveystieteistä. Työterveyshuoltoja koskeva tutkimus puolestaan nojautui toiminnan teoriaan (Heikkilä). Työhyvinvointia tarkasteltiin myös osallistamisen ja tuloksellisuuden näkökulmasta (Vanhala, von Bonsdorff & Janhonen). Uudenlaisia ja vähemmän käytettyjä näkökulmia työhyvinvoinnin tutkimuksessa toivat esiin esitykset liittyen lastentarhaopettajien identiteettiin (Karila & Kupila), sosiaalisesti kestävä kehityksen työpaikkoihin pohjoisessa kontekstissa (Linjakumpu) sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen (Mäkelä).

Yhteenvedona työryhmässä käsitellyistä teemoista ja artikkeleista voidaan todeta, että työhyvinvointia on tarkoituksenmukaista tarkastella osana organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti eikä pelkästään yksilöön liitettynä. Kehittämishankkeet, jotka ovat pyrkineet vaikuttamaan työhyvinvointiin useasta suunnasta, ovat olleet tuloksellisimpia. Osallistavat toimintatavat työn ja hyvinvoinnin kehittämisessä mahdollistavat uudenlaisten ratkaisujen syntymisen haasteisiin niin, että myös kaikki voivat niihin helpommin sitoutua.

## **Työterveyshuolto työpaikan kehittämisvoimavarana**

**Heli Heikkilä**

Työterveyslaitos



### **Työpaikkaselvitys – työterveyshuollon toiminnan perusta**

Suomalainen työterveyshuolto syntyi teollistumisen aikakaudella, jolloin tehtaiden ja muiden suurempien työpaikkojen yhteyteen palkattiin terveydenhuoltohenkilöstöä huolehtimaan työntekijöiden terveydestä (Mäkitalo 2006a, 2). Myöhemmin työterveyshuoltolain (1978) myötä kaikki työnantajat velvoitettiin järjestämään työntekijöilleen työterveyshuoltopalvelut (Husman 2006, 22). Työterveyshuolto on näin ollen ollut jo vuosikymmenien ajan yksi suomalaisen työelämän hyvinvointiasiantuntijoista.

Työterveyshuoltotoiminnan perusta ovat *työpaikkaselvitykset*, joilla tunnistetaan ja arvioidaan työn, työympäristön ja -yhteisön terveyshaittoja ja -vaaroja. Niin sanottu perustyöpaikkaselvitys on lakisääteinen toiminto, joka tehdään paitsi aina uuden asiakkaan kanssa aloitettaessa myös myöhemmin säännöllisin määräajoin: sen pohjalta laaditaan asiakasorganisaatiota koskeva toimintasuunnitelma eli suunnitelma siitä, mitä palveluita (esim. terveystarkastuksia) ja minkä verran tietyn asiakasyhteisön kanssa toteutetaan. Työterveyshuolto voi tehdä myös erilaisia erityisselvityksiä, esimerkiksi työpaikan ergonomian parantamiseksi tai työyhteisön toimivuuden arvioimiseksi. Suunnattuja työpaikkaselvityksiä taas tehdään esimerkiksi erilaisten työpaikalla ilmenneiden oireiden tai työntekijöiden valitusten perusteella. Työpaikkaselvityksestä laaditaan raportti, jossa työterveyshuolto antaa myös toimenpide-ehdotuksia työyhteisön ja -ympäristön kehittämiseksi sekä havaittujen vaarojen torjumiseksi. (Ks. Valtioneuvoston asetus 1484/2001; Loikkanen & Merisalo 2006.)

Työpaikkaselvitykseen liittyy useimmiten työpaikkakäynti. Käyntiä ja selvitystä voidaan valmistella aiempien selvitysraporttien avulla, haastattelemalla työpaikan yhteyshenkilöä tai tekemällä työyhteisölle esikysely. Työpaikkakäynti edellyttää työterveyshuollon, työsuojelun, työpaikan johdon ja esimiesten yhteistyötä. Käynnillä voidaan haastatella työyhteisöä ja tehdä yksinkertaisia mittauksia sekä esitellä yhteenveto mahdollisesta esikyselystä. Haastattelu ja havainnointi ovatkin yleiset työpaikkakäynnillä hyödynnetyt menetelmät. Työpaikkaselvityksiä varten on olemassa lisäksi erilaisia, eri tilanteisiin ja jopa eri toimialoille tarkoitettuja järjestelmällisiä menetelmiä ja malleja. (Loikkanen & Merisalo 2006; Husman 2006.)

Työpaikkaselvitys on siis työterveyshuollon *väline* saada tietoa työpaikasta toimintasuunnitelmaa varten. Olennaista on, millainen näkemys työstä ja



työhyvinvoinnista kulloinkin käytetyn työpaikkaselvitysmenetelmän ja muunkin työterveyshuoltotoiminnan taustalla on: millaista tietoa työpaikkaselvitys tuottaa ja millaiseen hyvinvoinnin edistämiseen sen avulla päästään? Työterveyshuolto ja sen lähestymistapa ovatkin muuttuneet eri aikakausina samoin kuin työelämä on kehittynyt työterveyshuollon syntyajoista. 1990-luvulta alkaen työelämän muutos on ollut yhä kiivastahtisempaa; monissa organisaatioissa muutos on myös perustavanlaatuinen, koko toimintatapaa ja -logiikkaa (toimintakonseptia) muuttava (ks. esim. Mäkitalo & Paso 2008). Työntekijöitä kuormittavat kiire ja muut *työn muutosta heijastavat ilmiöt*, mutta työterveyshuolto ei ole saanut uudesta tilanteesta tarvitsemaansa tietoa perinteisten työpaikkaselvitysten ja kyselyjen avulla (ks. Mäkitalo & Launis 2006). Samalla muutos kasvattaa työterveyspalvelujen tarvetta (ks. esim. Mäkitalo 2006a). Näin ollen on jouduttu arvioimaan uudelleen, mitä *työhyvinvoinnilla* tarkoitetaan, miten sitä pitäisi edistää ja kenen tehtävä edistäminen on.

## **Miksi tarvitaan työn muutoksen huomioivaa työhyvinvoinnin käsitteellistämistä?**

Työhyvinvoinnin edistämisen keinot heijastavat kunkin aikakauden tai lähestymistavan työhyvinvointikäsitystä. Gerlanderin ja Launin (2007) mukaan voidaan erottaa kolme keskenään erilaista työhyvinvoinnin käsitteellistämistä tai tarkasteluikkunaa: *kokemusikkuna*, *kuormitusikkuna* ja *työn muutoksen ikkuna*. Ikkunat ovat käsitteellisiä järjestelmiä, jotka auttavat tuottamaan erilaista tietoa työhyvinvoinnista.

*Kokemusikkunalla* tarkoitetaan työntekijän kokemukseen perustuvaa tulkintaa työnteosta ja -yhteisöstä: kokemus on kokijalleen tosi ja ohjaa tämän suhtautumista ja toimintaa. Henkilölähtöisen lähestymistavan hankaluutena on, että työn ongelmat helposti yksilöidään ja ulkoistetaan, mikä ei kuitenkaan aina tuota "todellista" kuvaa tilanteesta ja auta asian käsittelyssä. (Gerlander & Launis 2007.) Pelkkä kokemusten purkaminen ei myöskään tarjoa työyhteisölle välineitä työstää ongelmille ratkaisuja.

*Kuormitusikkunassa* työtehtävät nähdään laadullisesti melko pysyvinä, jolloin voidaan määritellä kuormitustekijät ja laatia niille mittarit (Gerlander & Launis 2007). Kehittämisessä on hyödynnetty epidemiologisen tutkimusotteen ja massatuotannon tutkimuksen parissa syntynyttä *teoriaa universaaleista ihmisille sopivan työn piirteistä*. Siinä ihmiselle oletetaan tietyt, muuttumattomat perustarpeet; työhyvinvoinnin ongelmien tulkitaan aiheutuvan siitä, että työ on suunniteltu ihmiselle sopimattomaksi. Ratkaisuna on työolosuhteiden korjaaminen. Yleisluontoisia hyvän työn piirteitä on kuitenkin vaikea hyödyntää paikallisen työyhteisön työn kehittämisessä. Kehittäminen on perustunut pääasiassa kysely-palautemenetelmään: työyhteisölle on tehty lomakekysely, joka asiantuntijoiden suorittamien analyysien jälkeen esitellään työyhteisölle palautetilaisuuksissa. Menetelmää on hyödynnetty työterveyshuollossa esimerkiksi erilaisissa työyhteisötyöhön kuuluvissa interventioissa, ja sillä on raportoitu olevan myönteisiä

vaikutuksia. Heikkoutena kuitenkin on, että vastuu tulosten soveltamisesta ja kehittämisen aloittamisesta jää työyhteisölle. (Ks. Mäkitalo & Launis 2006, 191–193; Mäkitalo 2006a.)

Samanlaiseen lähestymistapaan liittyy myös *tasapainomallin* ja sen suomalaisversion *työkyky-lähestymistavan* ottaminen työhyvinvoinnin käsitteelliseksi lähtökohdiksi. Tasapainomallissa työhyvinvoinnin edellytyksenä pidetään sitä, että työntekijän kyvyt ovat tasapainossa työn vaatimusten kanssa. (Paso et al. 2001.) Mallin ongelma on, että työlle voidaan harvoin määrittää pysyvää, normaalitilaksi koettua muotoa, jonka piirteitä voitaisiin kuvata ja mitata: työn muutos ei olekaan enää ohimenevä poikkeustilanne, jossa ilmenneet häiriöt voitaisiin vain korjata ja poistaa. (Launis et al. 2004, 38.)

Työkyky- eli Tyky-lähestymistavassa keskeisimpänä työssä toimimisen ja jaksamisen kannalta pidetään työntekijän yksilöllisiä fyysisiä ja psyykkisiä ominaisuuksia ja työhyvinvointia edistetään toimintakykyä harjoittamalla. (Paso et al. 2001, 29–30.) 2000-luvun alun lakiuudistuksessa työterveyshuollot myös velvoitettiin osallistumaan työpaikan Tyky-toimintaan (Husman 2006). Työkyky-käsite ja siihen liittyvä Tyky-toiminta ovat kuitenkin osoittautuneet ongelmallisiksi, sillä yksilöön kohdistettavat kuntouttavat toimenpiteet eivät riitä. Etenkin perinteisissä asiantuntija-ammateissa, kuten koulutus- ja sairaanhoitoaloilla, työntekijät kokevat itsensä uupuneiksi. Kuormittuneisuuteen on pyritty vaikuttamaan kouluttamalla ja kuntouttamalla yksilöitä, mutta nämä keinot eivät ole riittäviä työelämän muuttuvissa tilanteissa: kuntoutuksessa ollut työntekijä palaa työpaikalle, jossa tilanne on ennallaan. Ongelma liittyy myös asiantuntijuuden muutokseen: asiantuntijuus on aiemmin nähty yksilön ominaisuutena, kun se nyt on yhä enemmän verkostojen ja organisaatioiden kykyä yhteistyössä ratkaista muuttuvia ongelmia. Asiantuntijuus on toisin sanoen muuttunut ylikysälliseksi ja kollektiiviseksi. Työkyky onkin vain yksi työhyvinvoinnin edellytyksistä, joiden merkitykset ja painoarvo tulisi eri yhteyksissä arvioida erikseen. Yksilöiden tukemisen lisäksi työyhteisössä tarvittaisiin valmiuksia ymmärtää työn muutosta. (Launis & Engeström 1999; Paso et al. 2001; Launis et al. 2001, 55).

*Työn muutoksen ikkuna* kuvaa lähestymistapaa, jossa tarkasteluun otetaan etenkin työn laadullinen muutos. Edellä kuvattujen lähestymistapojen ongelmia pyritään ylittämään *tutkimalla ja kehittämällä työtä, sen tekemisen prosessia* – ei esimerkiksi pelkästään ergonomiaa tai työyhteisön vuorovaikutusta. Lähtöoletuksena on, että työt ovat jatkuvassa muutoksessa. Samoin työntekijöiden tarpeet, toimintakyky ja suhtautuminen työhön muuttuvat. Muutos näkyy työn arjessa niin haasteina ja häiriöinä kuin oivalluksinakin. Työhyvinvoinnin ongelmat ovat kokemuksia työn sujumattomuudesta, kun taas työhyvinvoinnin oletetaan syntyvän sujuvan ja tuloksekkaan työn seurauksena. Työhyvinvoinnin edistäminen on tällöin meneillään olevan muutoksen hallintaa, jossa apuvälineinä ovat toiminnan rakennetta ja muutoksen logiikkaa kuvaavat mallit. Mittareiden tilalla käytetään erilaisia paikallisesta työstä saatuja havainto- ja dokumenttiaineistoja, joita analysoidaan työyhteisön ja asiantuntijoiden yhteistyönä. (Ks. Gerlander & Launis 2007; Launis & Mäkitalo 2006.)

2000-luvun puolivälistä alkaen eri työterveyshuolloissa onkin hyödynnetty *kehittävän työntutkimuksen* teoriaa ja välineistöä työn muutoksen tavoittavien työhyvinvoinnin edistämistapojen löytämiseksi: eri kehittämishankkeissa on muun muassa uudistettu työpaikkaselvitysmalleja. Tarkoituksena on myös kehittää uutta toimintatapaa yhteistyössä asiakasorganisaatioiden kanssa; kokeilujen on niin ikään raportoitu lähentäneen asiakasorganisaatiota ja työterveyshuoltoa. (Mäkitalo & Launis 2006; Mäkitalo 2006a; Mäkitalo & Paso 2008). Lähestymistapaa on nimitetty *työhyvinvointia edistäväksi työn kehittämiseksi* (sittemmin myös *työlähtöiseksi työterveyshuolloksi*; ks. Mäkitalo 2006a; Mäkitalo & Paso 2008.)

Tämä on herättänyt myös kysymyksen siitä, onko kehittäminen sittenkään työterveyshuollon tehtävä. Perinteisesti työn kehittämismvastuu on kuulunut johdolle ja esimiehille. Monessa työyhteisössä johdon on kuitenkin keskityttävä huolehtimaan suurista linjamuutoksista ja toiminnan visiosta, joka taas voi olla ristiriidassa työntekijöiden arjessa kohtaaman tilanteen kanssa. Työterveyshuolto voikin toimia aloitteentekijän ja asiantuntijan roolissa työn kehittämisen suhteen: tehtävänä on auttaa työyhteisöä paikantamaan työhyvinvoinnin ilmiöt konkreettisesti osaksi paikallista työn arkea, jotta ne pystyttäisiin hahmottamaan kehittämisen kannalta käyttökelpoisella tavalla. (Ks. esim. Mäkitalo & Launis 2006; Launis et al. 2004, 44.)

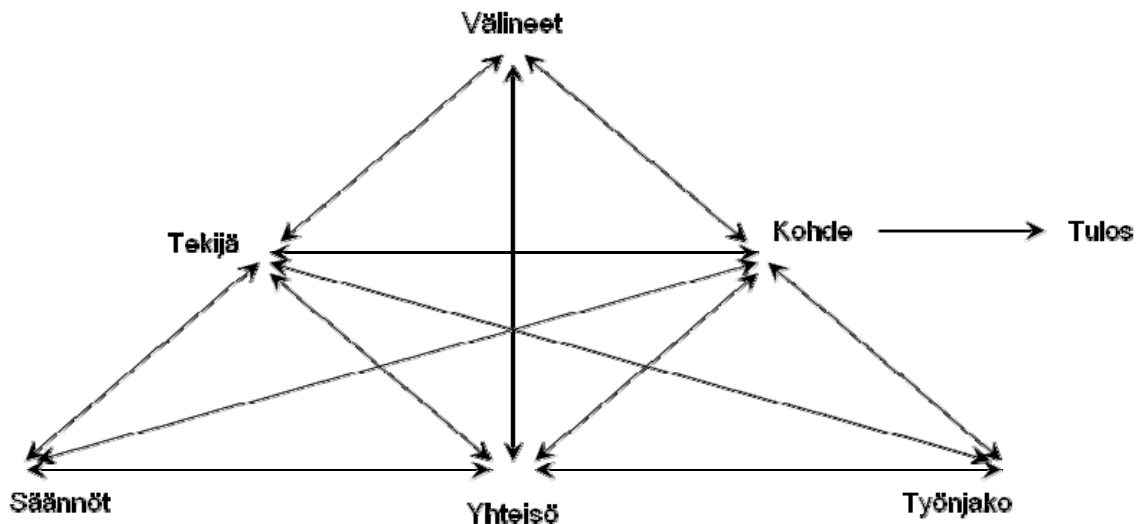
Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä jakautuu siis eri toimijatahoille; työhyvinvoinnin kehittäminen on eri toimialoja edustavien *yhteisen kehittelyn kohde*. Haasteellista tästä tekee se, että työhyvinvoinnin käsitteellistämisen tavat ovat perinteisesti eriytyneet eri toimijoille: työsuojelun ja työterveyshuollon lähestymistavoissa on painottunut kuormitusikkuna, mutta työyhteisö on tarkastellut tilannettaan kokemusikkunan kautta. Työn muutoksen ikkunasta etsitäänkin keinoja ylittää näkökulmien rajoja ja kehittää asiantuntijoiden yhteistyömuotoja, sillä erikoistuminen ei enää lisää hyvinvointityön vaikuttavuutta. (Gerlander & Launis 2007.) Lähestymistapa haastaa työterveyshuollonkin opettelemaan uudenlaista asiantuntijaroolia.

Seuraavassa kuvaan kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteistöä, joita käytetään työhyvinvointia edistävässä työn kehittämisessä.

## **Kehittävän työntutkimuksen lähtökohtia**

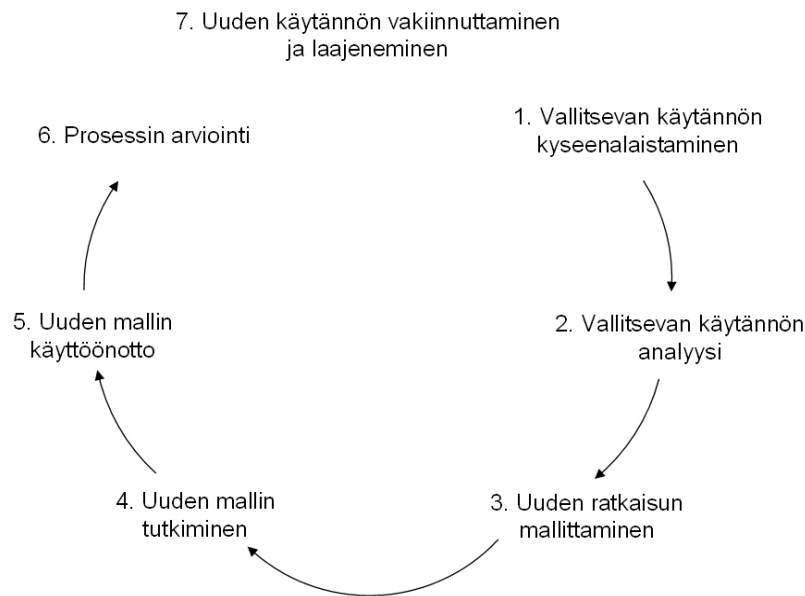
Kehittävässä työntutkimuksessa työtä tarkastellaan historiallisesti muuttuvana toimintana, joka voidaan kuvata *toimintajärjestelmänä* (kuvio 1). Työllä on tekijä, joka vaikuttaa tiettyyn *kohteeseen* tavoitellessaan tiettyä *tulosta*. Tekijä ei kuitenkaan vaikuta kohteeseen tai saa siitä tietoa suoraan sellaisenaan, vaan hän käyttää työssään erilaisia välineitä, joita ovat niin konkreettiset työkalut kuin erilaiset mallit ja käsitteetkin. Toiminta on siis *kohteellista* ja *välittynyttä*. Tekijä on myös osa yhteisöä: yhteisöksi määritellään ryhmä, joka jakaa saman työn kohteen. Yhteisöä taas koskee tietty työnjako ja se noudattaa tiettyjä kirjoitettuja ja julkilausuttuja mutta myös julkilausumattomia sääntöjä. Toimintajärjestelmän kaikki osatekijät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ja muutos yhdessä osatekijässä (esim. uusi

kohde) haastaa toiset muuttumaan (esim. välineiden olisi muututtava). Kahden osatekijän välinen, muutoksen synnyttämä kehitysristiriita näkyy työssä erilaisina *häiriöinä* ja katkoksina – työ ei suju odotetulla tavalla. (Ks. esim. Engeström 2002 & 2004.)



Kuvio 1. Toimintajärjestelmä-malli (ks. esim. Engeström 2004, 10).

Toiminnan ajatellaan muuttuvan syklisesti kehitysristiriitojen ratkaisemisen kautta. Muutosta mallitetaan *ekspansiivisen oppimisen syklinä* (kuvio 2). Toimintajärjestelmän kahden osatekijän välinen ristiriita johtaa ennen pitkää toistuviin häiriöihin työssä, minkä vuoksi työntekijä saattaa vähitellen kyseenalaistaa koko toiminnan senhetkisen logiikan. Kyseenalaistaminen on oppimisteko, joka käynnistää ekspansiivisen oppimissyklin. Oppiminen ja toiminnan kehittäminen etenee tämän jälkeen vaiheittain, oppimistekojen avulla: Ensin tarkastellaan toiminnan kehityshistoriaa ja nykyvaihetta, jotta voidaan mallittaa uutta, kehitysristiriidat ratkaisevaa toimintamallia. Sen jälkeen mallia tutkitaan kehittämiskokeilujen avulla, mistä vähitellen edetään mallin arviointiin ja mahdolliseen vakiinnuttamiseen. Kehitysristiriitoja ilmentäviä häiriöitä ei esiinny vain syklin alkuvaiheessa, mutta niiden luonne muuttuu, mikä kertoo osaltaan toiminnan muutosvaiheesta: alkuvaiheessa häiriöt paikantuivat toimintajärjestelmän sisälle laukaisten muutostarpeen, kun taas loppuvaiheessa saattaa esiintyä ristiriitoja kehittyneen toiminnan ja sen naapuritoimintojen välillä. (Ks. esim. Engeström 2002 & 2004.)



Kuvio 2. Ekspansiivisen oppimissykli (Engeström 2004, 61).

Kehittävän työntutkimuksen muutoslaboratorio-interventiomenetelmän tavoitteena on edistää kuvatunkaltaista ideaalimallia muutoksen ja ekspansiivisen oppimisen etenemisestä. Muutoslaboratoriossa työyhteisö tarkastelee työstään keräämäänsä aineistoa ja jäsentää niitä esimerkiksi toimintajärjestelmän ja syklimallin avulla. (Virkkunen et al. 2001.) Sekä kehittävän työntutkimuksen perusmalleja että muutoslaboratoriomenetelmän ideaa ja välineistöä on siis sovellettu työterveyshuollon kehittämishankkeissa: työhyvinvointi määritellään sujuvan ja tuloksekkaan työn seuraukseksi, ja sitä pyritään edistämään kehittämällä työtoimintaa yhdessä.

Seuraavassa kuvaan opinnäytetyössäni tarkastelemani työterveyshuoltoyksikön kehittämishanketta. Sekä hanke että tutkimukseni perustuivat kehittävän työntutkimuksen lähtökohtiin.

## Case: Kouluhyvinvointipaja-menetelmäkokeilu ja sen seuraamukset

Vuonna 2005 Helsingin kaupungin opetusvirastoa hoitavan työterveyshuoltoyksikön tiimi lähti mukaan *kehittävän työntutkimuksen* lähestymistapaa hyödyntäneeseen Työterveyslaitoksen koordinoimaan kehittämishankkeeseen. Hankkeessa työterveyshuolto päätyi kehittämään uudenlaista yhteistoimintatapaa työhyvinvoinnin edistämiseksi yhteistyössä opettajien työsuojeluvaltuutettujen sekä opetusviraston työyhteisökonsultin kanssa. Muutamalla koululla läpiviedyn prosessin

myötä syntyi *kouluhuvinvointipaja*-menetelmä uudeksi suunnatun työpaikkaselvityksen malliksi. Tarkastelin tähän työterveyshuollon menetelmäkehittämiseen liittyneitä päämääriä ja seuraamuksia opinnäytetyössäni. Mistä kehittämisessä oli kyse: miksi työterveyshuolto kaipasi uudenlaista toimintatapaa ja välinettä ja millaisia seuraamuksia kouluhuvinvointipaja-menetelmäkokeilusta oli? Seuraava kuvaus perustuu opinnäytetyöhöni (Heikkilä 2009) sekä sen artikkelilähteeseen (Rokkanen et al. 2007).

Kyseisen työterveyshuoltotiimin työpaikkaselvityksen kehityksessä löytyi yhtymäkohtia edellä kuvattujen eri lähestymistapojen hyödyntämisestä ja niiden ongelmakohtiin törmäämisestä. Tiimi oli myös pitkään tehnyt työpaikkaselvitykset ja -käynnit yhteistyössä työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Vielä 1990-luvun alussa työpaikkakäynnit olivat lähinnä työterveyshuollon ja työsuojelun esittäytymis- ja tiedotustilaisuuksia: kouluyhteisölle kerrottiin ajankohtaisista terveysasioista, minkä jälkeen suoritettiin työympäristökatselmus kiertämällä kaikki koulun tilat. Työterveyshuolto ja työsuojelu noudattivat keskenään tarkkaa työnjakoa käynnin aikana: työterveyshuolto koki jäävänsä lähinnä sihteerin rooliin. Koulua tarkasteltiin ennen muuta fyysisenä työympäristönä, kun taas opettajien työstä ja sen haasteista saatiin hyvin vähän tietoa.

2000-luvulla työpaikkaselvitystä kehitettiin laatimalla siihen Tyky-mallin pohjalta esikysely sekä rajaamalla työympäristökatselmus seikkoihin, joita koulu käyntihetkellä piti ajankohtaisimpina. Esikysely oli kuitenkin työläs purkaa eikä siitä tehty kooste herättänyt työyhteisössä toivotunlaisesti keskustelua työpaikkakäynnilä. Tässä yhdistyivät sekä Tyky-malliin että kysely-palautemenetelmiin yleisemmin liittyneet pulmat: purkutilaisuus ei auttanut työyhteisöä nivomaan esitettyjä asioita isommaksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta olisi voitu keskustella arkityöstä ja sen kehittämistarpeista. (Ks. Rokkanen et al. 2007; Heikkilä 2009.)

Työterveyshuolto ei edelleenkään saanut riittävästi tietoa asiakkaansa työstä. Opettajien uupumus tuli ilmi vastaanotoilla; samalla asiakkaat kommentoivat, että työpaikkakäynneillä ei puhuttu työyhteisön mielestä oikeista asioista (Rokkanen et al. 2007). Työterveyshuollolta puuttui väline yhdistää vastaanotolla ja työpaikkakäynnilä saadut tiedot sekä ymmärtää opettajien työhyvinvointiongelmien syitä. Käytössä olleiden työvälineiden kyseenalaistaminen kärjistyi, kun kaupungin työterveyshuollon uudelleenorganisoinnin myötä työterveyshuoltoyksikön hoidettavaksi tuli koko opetusvirasto kaikkine kouluineen; aiemmin osaa kouluista oli hoitanut yksityinen työterveyspalvelujen tarjoaja. (Heikkilä 2009.)

Kun työterveyshuollolle tarjoutui tilaisuus lähteä mukaan kehittämishankkeeseen, se näki siinä mahdollisuuden kehittää uudenlaista välineistöä koulujen tukemiseksi. Hankkeessa päädyttiin soveltamaan muutoslaboratorion kaltaista *kouluhuvinvointipajaksi* nimettyä työskentelyä perusopetuksen kouluilla. Päämääränä oli myös rakentaa eri toimijoiden yhteistä työhyvinvoinnin edistämisen toimintatapaa, *yhteiskehittelyä* (ks. esim. Engeström 2004). Vahvuutena hanketta aloitettaessa oli työterveyshuollon, työsuojeluvaltuutettujen sekä työyhteisökonsultin välille vähitellen kehittynyt yhteistyö: nämä ryhtyivät yhdessä pajavetäjiksi.

Eräs kokeiluun osallistuneista kouluista oli aikanaan profiloitunut tiettyyn oppiaineeseen keskittyväksi. Sen oppilasaines oli siksi ollut pitkään tavallaan valikoitunutta, mutta muuttunut hiljalleen monimuotoisemmaksi. Tämä ilmeni esimerkiksi yhteenottojen yleistymisenä oppilaiden ja opettajien välillä. Lisäksi opettajia mietitytti edessä ollut ylä- ja alakoulun muutto yhteisiin tiloihin. Kyseistä koulua voi pitää oikeastaan tyyppiesimerkkinä haasteista, joita perusopetuksen linjajohtaja ja pajavetäjiksi ryhtyneet pitivät kaupungin kouluille ajankohtaisina: Oppilaat ovat taustoiltaan ja oppimistaidoiltaan hyvin erilaisia. Pahimmillaan oppilaiden vaikeudet saattavat purkautua väkivaltana. Lisäksi kouluverkko-uudistuksen tuomat koulujen yhdistämiset koskivat useaa työ- ja opiskeluyhteisöä.

Kyseisellä koululla toteutettiin lopulta hyvin tiivis, muutaman tapaamisen sisältänyt pajaprosessi, jonka aikana koulun muutostilannetta jäsennettiin pajavetäjien ja opettajien yhteistyönä. Työyhteisö tuotti pajaa varten muun muassa kuvauksia koulupäivien onnistumis- ja häiriötilanteista. Pajavetäjät taas tapasivat toisiaan myös pajatapaamisten välillä pidetyissä suunnittelupalaverissa, joissa he suunnittelivat seuraavaa tapaamista ja purkivat pajakokemuksiaan. Pajavetäjät osallistuivat myös yhdessä hankkeen tutkijan työterveyshuollolle pitämiin tilaisuuksiin, joissa uutta menetelmää ja sen mallien käyttöä harjoiteltiin, sekä tapasivat yhteisesti perusopetuksen linjajohtajaa keskustellakseen esimerkiksi hankkeen etenemisestä.

Kouluhyvinvointipajassa koulun työyhteisö päätyi kokeilemaan varsinaisesti kahta keinoa: kehiteltiin kahden opettajan yhteisopetukseen perustuva rinnakkais-opetusjärjestelmä levottomien luokkatilanteiden varalle ja uusittiin koulun rangaistuspolkusaännöstö, jotta käytännöt olisivat yhteisiä ja voitaisiin jakaa myös tiedoksi oppilaille ja koteihin. Työn sujuvoituminen loi näin edellytykset työhyvinvoinnin kokemukselle. Pajan seuraamuksena opettajien puheessa erottui myös itu uudeltaisesta häiriötilanteiden tulkitsemismallista sekä kehittämis-toimijuudesta: hankaluuksista ei enää esimerkiksi syyllistetty itseä vaan oli huomattu työyhteisön yhteisen keskustelun voima ja etenkin se, että ulkokohtaisen asioiden hoitovastuista sopimisen sijaan olisi yhdessä tarkasteltava arkisten koulutilanteiden sujumista.

Työterveyshuollon onnistui siis yhdessä yhteistyökumppaniensa kanssa tukemaan koulun työyhteisöä muutostilanteessa. Samalla se ratkaisi omassa toiminnassaan ajankohtaista kehitysristiriitaa muuttuneen, kasvaneen kohteen ja riittämättömien välineiden välillä: kouluhyvinvointipajasta muotoutui uusi suunnatun työpaikkaselvityksen malli, minkä lisäksi hankkeen aikana kehiteltiin perusselvitykselle uutta, työn muutosta kartoittavaa esikyselyä. Uusi kehitysristiriita opetusviraston työterveyshuoltotiimillä näyttikin paikantuvan siihen, että se törmäsi uudistuneen toimintatapansa vuoksi jossain määrin koko työterveyskeskusta koskeviin sääntöihin.

Hankkeen yhtenä päämääränä olleeseen *työhyvinvoinnin yhteiskehittelyyn* ei sen sijaan aivan vielä päästy: lähinnä voi sanoa yhteistyön kehittyneen koulun työyhteisön sisällä sekä pajavetäjien kesken ja myös niiden suhteessa linjajohtoon. Työterveyshuollon sisällä uusien välineiden koettiin jo murtaneen totuttua ammattijaottelua; välineet koettiin kaikkien yhteisiksi. Yhteiskehittely-toimintatapa

onkin haastava ja sitä on rakennettava vähitellen: kyseessä ei ole vain intensiivisempi yhteistyön muoto vaan uudentyyppinen, kumppanuuteen perustuva toimintatapa, jossa kehiteltävä tuote tai palvelu ei tule koskaan täysin valmiiksi vaan vaatii jatkuvaa uudelleenkehittelyä käyttäjän, tuottajan sekä tuotteen tai palvelun vuoropuheluna (ks. Engeström 2004).

## Johtopäätökset

1) Jotta päästäisiin tietoiisiin, pysyviin muutoksiin työyhteisössä, lähtökohtana olisi oltava työntekijöiden aiemmat käsitykset ja kokemukset (esim. Launis et al. 2001). Pelkkä yksilöiden kuuleminen tai kokemusten kerääminen ja niistä keskusteleminen eivät kuitenkaan riitä: työyhteisöt tarvitsevat välineitä jäsentää kokemuksiaan työn muutoksesta voidakseen kehittää työtään.

2) Uudet työhyvinvoinnin edistämisvälineet ja työnjako työterveyshuollon sisällä ja työsuojelun kesken eivät pelkästään riitä työterveyshuollon työhyvinvoinnin lähestymistavan muuttumiseen ja kehittymiseen. Tarvitaan myös työterveys-huoltotoimintaa ohjaavien sääntöjen kehittämistä: esimerkiksi tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointitapojen ja mittareiden on tuettava uutta toimintatapaa ja tunnistettava sen tuottamat seuraamukset.

3) Työterveyshuoltojen kokeilema *työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen* lähtee kehittävän työntutkimuksen teoria- ja menetelmäperustasta. Se, millaiseksi työterveyshuollon lähestymistapa lopulta kehkeytyy, on kuitenkin todennäköisesti yhdistelmä aiemmista ja uudesta: mitään lähestymistapaa ei voi yksioikoisesti, työterveyshuollon oma kehityshistoria sivuuttaen implementoida käyttöön. Työhyvinvoinnin edistämisessä tarvitaankin eri lähestymistapojen ja niistä johdettujen menetelmien mahdollisuuksien ja heikkouksien tuntemusta. Työn muutoksen ikkuna tarjoaa mahdollisuuden yhdistää aiemmin erillisiksi jääneitä työhyvinvoinnin lähestymistapoja.



## Lähteet

- Engeström, Y. (2002). Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Engeström, Y. (2004). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Gerlander, E-M. & Launis, K. (2007). *Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat*. Työelämän tutkimus 3/2007, 202–212.
- Heikkilä, H. (2009). Työterveyshuolto työpaikan kehittämisvoimavarana – näkökulmia kouluhyvinvointipajan kokeiluvaiheesta. Aikuiskasvatustieteen ja työn kehittämisen pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto: kasvatustieteen laitos.
- Husman, K. (2006). *Työterveyslainsäädäntö*. Teoksessa Antti-Poika, M., Martimo, K-P & Husman, K. (toim.) Työterveyshuolto. Helsinki: Duodecim, 22–33.
- Launis, K. & Engeström, Y. (1999). *Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa*. Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: Wsoy, 64–81.
- Launis, K., Lehto, A-M., Mäkitalo, J., Räsänen, K. & Ylikoski, M. (2001). Työkykytutkimuksen ja -tiedon katvealueet. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos.
- Launis, K., Virkkunen, J. & Mäkitalo J. (2004). *Auttavatko työn kuormittavuuden mittarit hallitsemaan kasvavaa työuupumuksen määrää?* Työelämän tutkimus 1/2004, 36–45.
- Loikkanen, P. & Merisalo, T. (2006). *Työpaikkaselvitykset*. Teoksessa Antti-Poika, M., Martimo, K-P. & Husman, K. (toim.) Työterveyshuolto. Helsinki: Duodecim, 245–253.
- Mäkitalo, J. (2006a). *Onko työterveyshuollon konsepti muuttumassa?* Konsepti - toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 3 (1). Helsingin yliopisto: Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. [www.muutoslaboratorio.fi/konsepti](http://www.muutoslaboratorio.fi/konsepti).
- Mäkitalo, J. (2006b). *Työkyvyn käsite*. Teoksessa Antti-Poika, M., Martimo, K-P., Husman, K. (toim.). Työterveyshuolto. Duodecim, 172–179.
- Mäkitalo, J. & Launis, K. (2006). *Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Teoksessa Antti-Poika, M., Martimo, K-P., Husman, K. (toim.). Työterveyshuolto. Duodecim. 189–204.

Mäkitalo, J. & Paso, E. (2008). Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Helsinki: STM; Euroopan sosiaalirahasto; Verve; Työterveyslaitos; Helsingin yliopisto.

Paso, E., Mäkitalo, J. & Palonen, E. (toim.) (2001). Viimeinen tykykirja? Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus (Oulu) & Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola Oyj.

Rokkanen, T., Poikonen, M. & Määttänen, E. (2007a). *Työpaikkaselvitys muutoksessa ja muutoksen vaikutukset työterveyshenkilöstön omaan työhyvinvointiin*. Työterveyslääkäri 3/2007, 87 - 91.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. (2001). Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Edita. (Pdf-aineisto.)

## *Kohti hyvinvoivaa työyhteisöä — katsaus työhyvinvoinnin kehitykseen*

**Kirsi Heikkilä-Tammi & Marja-Liisa Manka**

Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

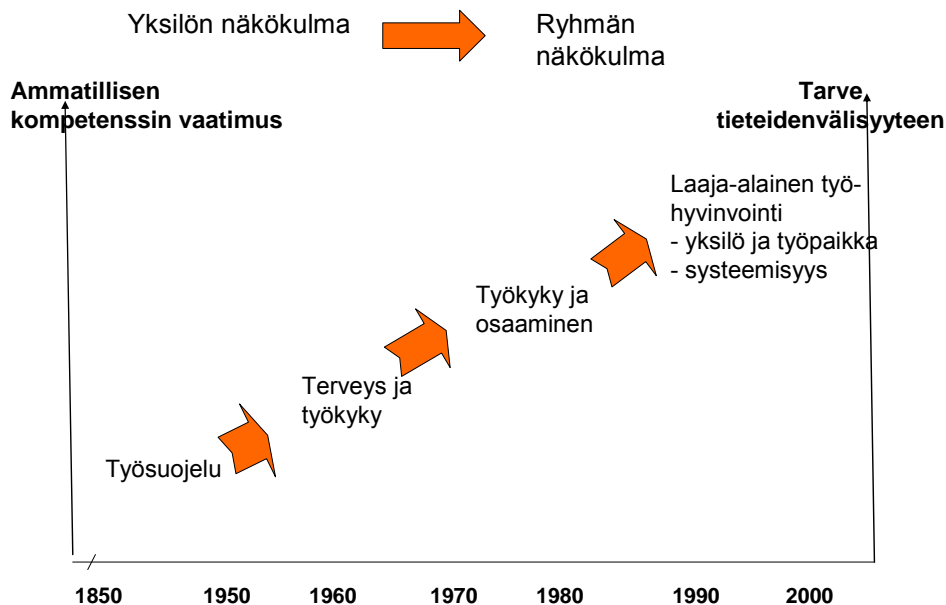


### **1 Johdanto**

Jatkuvat muutokset työelämässä ovat haastaneet työhyvinvoinnin. Saamme jatkuvasti kuulla yhä kiihtyvistä muutosvauhdista ja työpaikkojen lisääntyvistä ongelmista. Työpaikkojen tilanteesta on saatavilla runsaasti erilaista tutkimus- ja tilastotietoa. Haasteena on miten työn tekemisen mielekkyys on mahdollista globalisoituvassa yhteiskunnassa, jossa työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön vähenevät.

Työpaikkoja on tutkittu runsaasti ja tietoa siitä millainen on hyvinvoiva työyhteisö, mutta tieto ei ole vielä siirtynyt työpaikoille. Eri aikakausina eri asioihin puuttumisen kautta on pyritty vaikuttamaan työpaikkojen tilanteeseen työhyvinvoinnin suhteen. Itse työhyvinvoinnin käsite on kohtalaisen uusi ja kehittynyt nykyiseen muotoonsa vasta viime vuosikymmeninä.

Työhyvinvoinnin alkuvaiheet sijoittuvat viime vuosisadan alkuun. Suomen työpaikoilla lakisääteinen työsuojelu alkoi jo yli 100 vuotta sitten. Tuolloin kyse oli teollisuuden työntekijöiden työolosuhteiden parantamisesta, tapaturmien ja vaarallisten tilanteiden eli fyysisen turvallisuuden turvaamisesta. Työsuojelun valvontalain myötä 1970-luvulla työsuojelu tuli osaksi työpaikkatason toimintaa. Työelämän muutosten myötä mukaan on tullut myös henkinen suojelu ja viime vuosina on alettu puhua kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnin kehittämisestä. Kuviossa yksi on nähtävissä työsuojelutoiminnan kehittyminen monitieteelliseksi työhyvinvoinniksi, joka on osa organisaatioiden henkilöstövoimavarojen kehittämistä. Mukaan on tullut myös tuottavuuden tarkastelu osana työhyvinvoinnin tuloksellisuutta, jolloin työhyvinvointi voidaan nähdä myös yhdeksi osaksi organisaation strategista kehittämistä. (ks. Anttonen & Räsänen 2008.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kehityksen vaiheet (vrt. Anttonen & Räsänen 2008)

Työhyvinvoinnin kehittämisen taustalla on lukuisia erilaisia tutkimussuuntauksia, joissa huomio on kiinnittynyt työpaikan ja työn tekemisen eri puoliin.

## 2 Stressiteoreettinen tutkimus

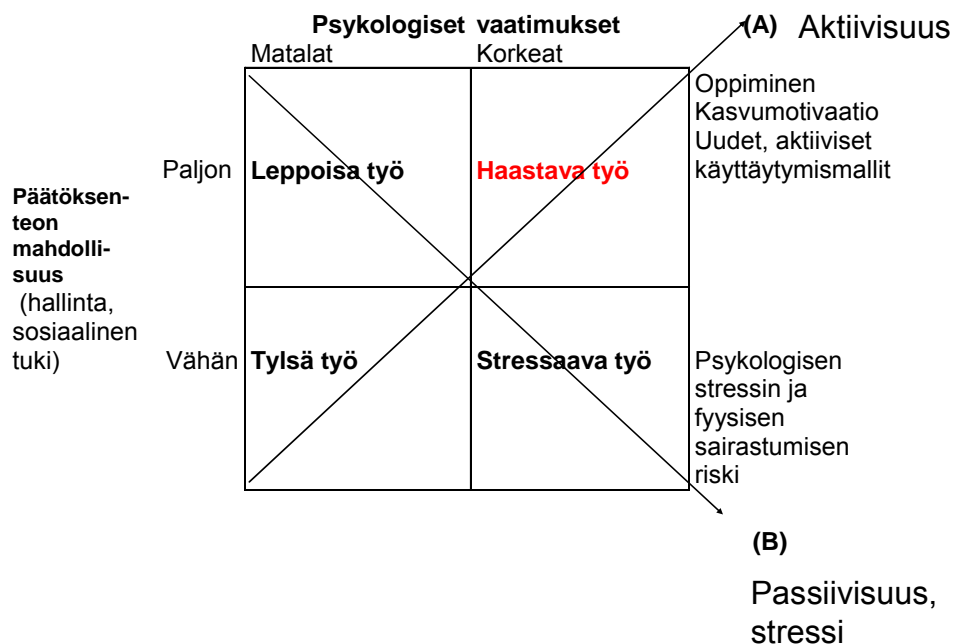
Työhyvinvoinnin tutkimuksen voidaan katsoa lähteneen liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Tutkimuksen kohteena oli tuolloin yksilö. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisenä reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin, kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmään ja fyysiseen raskauteen (*"response based approach"*). Kielteiset tuntemukset edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka puolestaan saattoivat johtaa sairauksien kehittymiseen. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Reaktioperustainen stressimalli laajeni myöhemmin kattamaan yksilöiden reaktioiden lisäksi myös ympäristön – työn ja työolosuhteiden – aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät stressivaikutukset (*"stimulus based approach"*). Jotkut tutkijat käyttivät ilmiöstä stressin sijaan sanaa *kuormitus*. Ärsykemallien tutkimuksen kohteena olivat yksilön sijasta ympäristön piirteet. (ks. Mäkitalo 2005, 67–71.)

Kokonaisuudessaan stressiä on tarkasteltu kolmesta eri näkökulmasta. Se voi viitata *stressitekijöihin, stressireaktioihin tai yksilön ja ympäristön väliseen vuorovaikutukseen*. Stressitekijöillä viitataan tapahtumiin tai tilanteisiin, jotka aiheuttavat stressiä. Tällöin stressi on riippumattoman muuttujan asemassa. Eri yksilöt reagoivat kuitenkin eri tavoin samankaltaisessa kuormittavassa tilanteessa.

Yksilön ja ympäristön välisessä vuovaikutuksessa stressin suhteen tarkastellaan ympäristön stressitekijöitä ja yksilön stressireaktioita samanaikaisesti. (Kinnunen, Feldtin & Mauno 2005, 14.) Yksilön ja ympäristön suhteeseen keskittyviä vuorovaikutusmalleja on useita (ks. Ojala 2003, 23–24) ja yksi tunnetuimmista on Karasekin & Theorellin (1990) malli työn hallinnasta. Siinä työn psykologisten vaatimusten ja omassa työssä päättämisen mahdollisuuksien perusteella syntyi aktiivinen, työhyvinvointia lisäävä, tai passiivinen, voimavaroja kuluttava työ.

## 2.1 Työn hallinnan merkitys

Karasek (1979, 290) pitää työn hallintana yksilön mahdollisuuksia hallita tehtäviään ja menettelytapojaan työpäivän aikana. Hänen mukaansa työn vaatimukset ja hallinta määrittävät työntekijän hyvinvointia. Työn vaatimukset määräytyvät siitä, kuinka nopeasti työtä on tehtävä, kuinka paljon sitä on, onko riittävästi aikaa ja onko ristiriitaisia vaatimuksia. Koetun stressin oletetaan olevan korkean, kun vaatimukset ovat korkeat ja hallinnan mahdollisuudet alaiset.



Kuvio 2. Työn psykologisten vaatimusten ja hallinnan malli (Karasek ja Theorell 1990, 32)

Vaatimusten ja hallinnan mallissa on kaksi diagonaalia: aktiviteettitaso A, missä työn vaatimukset ja hallinta ovat tasapainossa sekä stressitaso B, missä ne ovat epätasapainossa. Myöhemmin mallia on täydennetty lisäämällä siihen työn sosiaalinen tuki, jonka oletetaan toimivan työn vaatimusten ja hallinnan terveyteen vaikuttamisen lieventäjänä. Aktiiviseen, kuormittavaan tai passiiviseen ja kuormittamattomaan työhön voi liittyä hyvä tai huono sosiaalinen tuki. (Karasek et al. 1990, 68–76.) Lähtökohta-ajatuksena on, että työprosessia koskeva päätösvalta vähentää stressiä, mutta nostaa oppimisen halua (Karasek et al. 1990, 170–71).

Passiivisuus–aktiivisuus -ulottuvuus lähestyy tuottavuus- ja motivaationäkökulmaa sekä ennustaa, kuinka työntekijät voivat pysyä nopeasti muuttuvassa työelämässä oppimis- ja kehittymiskykyisinä, työhön sitoutuneina ja tuottavina. Aktiivinen työ edistää oppimista ja kehittymistä eli edustaa organisaation kannalta parasta tilannetta suhteessa työntekijöiden mahdollisuuksiin vastata muuttuviin haasteisiin. Samalla se on myös terveyden kannalta turvallinen tavoite, koska se ehkäisee haitallista stressin kehittymistä. (vrt. Vahtera & Pentti 1997, 10–11.)

## 2.2 Eri ihmiset kohtaavat uhat ja haasteet eri tavoin

Edellä kuvattu ärsyke-reaktiomallit eivät selittäneet työntekijöiden yksilöllisiä eroja. Tietyt työn tai työyhteisön piirteet voivat aiheuttaa joissakin henkilöissä stressireaktioita, kun taas toiset henkilöt eivät rasitu niistä lainkaan. Stressin syntymiseen lisättiinkin yksilön piirteistä johtuva välitysmekanismi (*”transactional approach”*). Lähestymistavan mukaan työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta (Lazarus & Folkman 1984).

Keskeistä tässä kognitiiviseen psykologiaan perustuvassa lähestymistavassa on, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin (uhkiin, haasteisiin) ja mahdollisuuksiin. Välitysmekanismina toimii *mukautuminen* (coping) eli se, minkälaisia välineitä ja voimavaroja yksilöllä on kohdata menetyksiä, haasteita ja uhkia. Voimavarat jaetaan yksilöllisiin ja ympäristöstä juontuviin. *Henkilökohtaisia* stressiä vähentäviä voimavaroja ovat terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Esimerkiksi elämänhallinnan tunne voi olla tällainen stressiltä suojaava tekijä. Myönteisiä *ympäristön* voimavaroja taas voivat olla sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset kuten varallisuus.

## 2.3 Työkyky-lähestymistapa

1990-luvulla erityisenä kehittämisen kohteena on ollut työntekijöiden fyysinen kunto. Tästä painotuksesta on käytetty nimitystä työkyky-lähestymistapa. Se perustuu ajatukseen, että yksilöllinen toimintakyky muodostaa yksilön tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan perustan. Työkyky on se osa toimintakyvystä, jonka yksilön työtehtävien suorittaminen vaatii. Toimintakykyä kuvataan usein fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten osa-alueiden kautta. Fyysistä osa-aluetta arvioidaan käytännössä mittaamalla sydän- ja verenkiertoelimistön sekä lihaksiston kuntoa ja toimivuutta erilaisin testein. Tämän lisäksi arvioidaan erilaisia fyysisiä sairauksia.

Psyykkistä osa-aluetta mitataan psykologisin testein, arvioimalla tavallisimmin älykkyyttä, psyykkisten oireiden määrää ja hermoston toimintaa. Työkyky lähestymistapa keskittyy työssä toimimisen ja työssä jaksamisen kannalta työntekijöiden yksilöllisiin fyysisiin ja psyykkisiin kykyihin ja ominaisuuksiin. Taustalla ajattelutavalle on ollut arvioida yksilön tarvetta eläkkeeseen tai johonkin muuhun sosiaalietuuteen. Sen seurauksena on kehitetty työpaikoille ns. TYKY-toimintaa, joka keskittyy erilaisiin liikuntakampanjoihin testauksineen.

Mallia on vähitellen myös laajennettu koskemaan eri ulottuvuuksia. Tästä esimerkkinä on Työterveyslaitoksen työkykytalo-malli, jossa sen alimmat kerrokset (terveys, ammatillinen osaaminen, arvot) kuvaavat yksilön voimavaroja ja ylin kerros työtä ja työoloja. Työkyvyssä on mallin mukaan kyse yksilön voimavarojen, työn ja työyhteisön toimintatapojen välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Eri kerrokset tukevat toisiaan ja ne toimivat vuorovaikutuksessa keskenään.

Gerlander ja Launis (2007, 203) toteavat työhyvinvointiin liittyvän tutkimuksen keskittyneen 1990-luvulla työkyky käsitteeseen ja sen kautta ymmärtämään ja edistämään työhyvinvointia. Tutkimus on tuonut esiin lähinnä yleistettävää tietoa erilaisten sairauksien esiintyvyydestä ja sairauksiin vaikuttavista tekijöistä.

## 2.4 Positiivinen psykologia nosti esiin työn imun

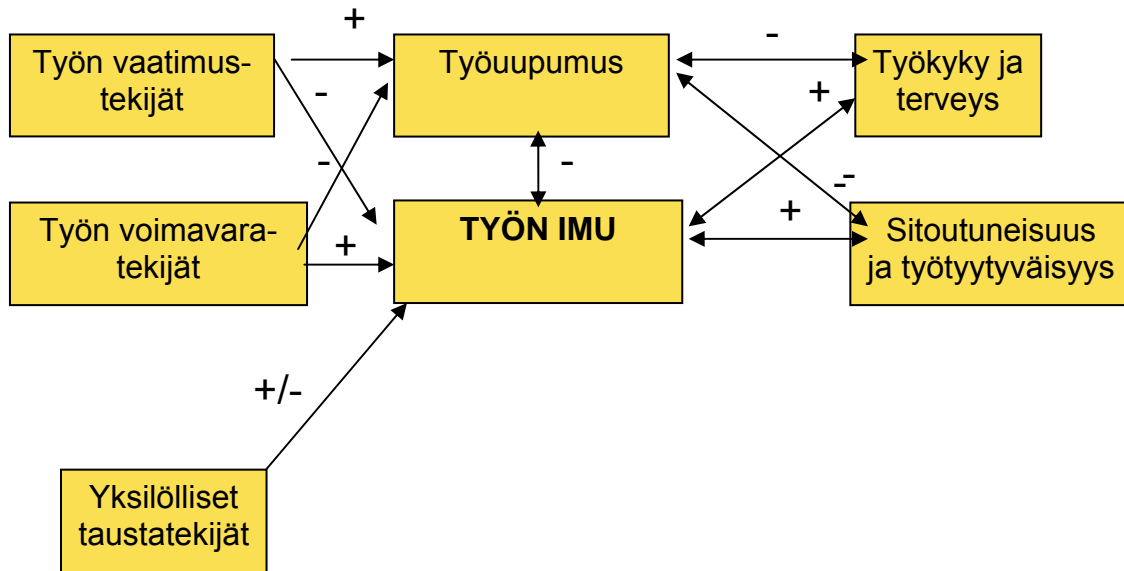
Työelämää koskeva psykologinen tutkimus on lähes kokonaan keskittynyt työntekijöiden pahoinvoinnin selvittämiseen. Merkittävä näkökulman muutos on tapahtunut positiivisen psykologian myötä. Työpsykologiassa puhutaan työympäristön voimavara- ja vaatimustekijöistä, joiden tulisi olla tasapainossa (tasapainomalli). Nyt on alettu erityisesti huomioida työn voimavaratekijät. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön ovat olleet keskeisiä tutkimuksen kohteita. Työn imu on viimeisimpiä käsitteitä, joka on tullut kuvaamaan työhyvinvointia. Tutkijat toteavat, että on tarpeen keskittyä myös positiivisiin asioihin erityisesti silloin kun autetaan työuupumuksesta kärsiviä työntekijöitä. Hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi ja pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. (Mäkikangas, Feldt ja Kinnunen 2005.)

Työpaikkojen hyvinvoinnin edistämiseen tähtäävässä tutkimuksessa työn imu (work engagement) kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana (Schaufelin 2002). Se on määritelty suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Se mahdollisti työhyvinvoinnin aikaisempaa monipuolisemman tarkastelun: niin pahoinvoinnin kuin hyvinvoinninkin näkökulmat. Työn imun tutkimus on noussut esille niin sanotun positiivisen psykologian suuntauksen ansiosta 2000-luvun alussa. Positiivisen psykologian lähtökohtana on näkemys, että on tarpeellista ymmärtää yksilöiden persoonakohtaiset vahvuudet, että on mahdollista ymmärtää yksilön hyvinvointia kokonaisvaltaisesti (Seligman 2002; ks. myös Csikszentmihalyi 1996, 2005).

Työn imussa on löydettävissä kolme ulottuvuutta:

1. *Tarmokkuus*, joka ilmenee energisyytenä, sinnikkyytenä ja työhön panostamisen haluna. Sen vastakohtana pidetään väsymystä.
2. *Omistautuminen*, joka on työn merkitykselliseksi kokemista, innostusta ja ammattiylpeyden tunnetta. Sen vastakohtana pidetään kyynisyyttä.
3. *Uppoutuminen*, joka on voimakasta keskittymistä ja työhön paneutumista. Sitä on kutsuttu myös flow-tilaksi.

Hakasen mukaan ihminen voi kokea työnimua ja voimavarojen rapautumista yhtäaikaaisesti, etenkin silloin, kun työntekijällä ei ole aikaa nauttia työnsä tuloksista. Työn voimavaratekijöiksi hän nimeää työn kehittävyys, esimiehen tuen, arvostuksen ja myönteiset asiakaskontaktit.



Kuvio 3. Teoreettinen malli työn imun oletetuista yhteyksistä työoloihin ja muihin työhyvinvointia ja työasenteita kuvaaviin ilmiöihin (Hakanen 2005).

## 2.5 Arviota stressiteorioista ja tasapainomallista

Edellä kuvatut näkökulmat ja teoriat perustuvat ajatukseen yksilön ja ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta ja niiden välisestä tasapainosta. Työssä jaksaminen nähdään tasapainona ulkoisten ympäristötekijöiden ja yksilön sisäisten ominaisuuksien välillä. Mallia on kutsuttu tasapainomalliksi (Mäkitalo 2003). Tasapainomalliin kuuluu kaksi erillistä aluetta yksilö ja ympäristö. Ensin mainittuun sisältyvät erilaiset yksilölliset ominaisuudet, mm. "kyvyt". Jälkimmäiseen kuuluvat puolestaan erilaiset ihmiseen hänen ulkopuoleltaan kohdistuvat ympäristötekijät, kuten ärsykkeet, vaatimukset ja kuormitustekijät.

Kritiikkinä tasapainomallille esitetään (Mäkitalo 2003), että työn sisältö on rajattu ulkopuolelle, eikä siinä myöskään kerrota miten ympäristötekijät syntyvät. Esimerkiksi kiire oletetaan suhteellisen pysyväksi työn piirteeksi, malli ei anna avaimia siihen miten kiirettä voitaisiin vähentää. Tasapainomallissa ei huomioida sitä, millaisilla taidoilla ja valmiuksilla varustettuna työntekijä työtään tekee. Tasapainomallin mukaan työntekijä vastaa "työn vaatimuksiin" henkilökohtaisten ominaisuuksiensa lähtökohdista. Malli ei myöskään huomioi sosiaalisia tekijöitä. Tasapainomallin lähtökohdista työssä jaksamiseen on pyritty vaikuttamaan kahdella



tavalla a) joko vaikuttamalla työympäristötekijöihin tai b) työntekijän ominaisuuksiin. Ympäristöön on pyritty vaikuttamaan antamalla suosituksia haitallisten tekijöiden vähentämisestä. Pohjana käytetään usein kyselytutkimuksia. Yksilöön on puolestaan pyritty vaikuttamaan mm. helpottamalla oireita. Vasta viime aikoina on alettu kiinnittää huomiota myös yksilön osaamiseen.

### 3 Kokonaisvaltaisia lähestymistapoja työhyvinvointiin

#### 3.1 Toiminnan teoria työssä jaksamisen lähestymistapana

Edellä kuvatuilla tasapainomallilla ja työkyky-lähestymistavalla on todettu olevan vaikea vaikuttaa työprosessiin ja sen kautta tuleviin jaksamisongelmiin (ks. Gerlander & Launis 2007). Esimerkkinä ongelmista mainitaan kiire, joka on usein jaksamisongelmien syynä. Kun työ muuttuu jatkuvasti, on kiireeseen vaikutettava myös muilla keinoin kuin vain fyysiseen jaksamiseen vaikuttamalla. Itse työtä on myös kehitettävä. Työhyvinvointi nähdään ns. kohdehyvinvointina, mikä tarkoittaa toiminnassa syntyneitä positiivisia ja negatiivisia emotioita, jotka syntyvät seurauksena joko onnistumisesta tai epäonnistumisesta (ks. Mäkitalo 2005).

Työssä jaksamista pyritään toiminnan teorian mukaisesti tarkastelemaan toimintajärjestelmän kautta, jolloin tarkastelun keskiöön nousevat toiminnan *kohde, välineet ja yhteisö* (ks. Mäkitalo 2005). Toiminnan kohteella tarkoitetaan asiaa tai ilmiötä, jota tekijä pyrkii teoillaan yksin ja muiden tekijöiden kanssa muuttamaan. Välineet ovat puolestaan sekä konkreettisia työvälineitä, teknologiaa, teorioita, malleja ja käsitteitä. Toiminnan teorian lähtökohtana on lisäksi se, että yksilön teot ovat osa yhteisöllistä toimintaa.

Työntekijöillä ilmeneviä ongelmia työssä jaksamisessa ovat lähtökohta kehittämiselle, ne ovat yksi tärkeä ristiriitojen ilmenemismuoto. Ne toimivat ekspansiivisen muutossyklin alkuunpanijoina, jotka antavat merkin siitä, että muutostarvetta esiintyy. (Mäkitalo 2003, 39–45.) Toiminnan teorian kautta tarkastelun kohteeksi nousee muutos toimintajärjestelmän tasolla. Mukaan on liitetty myös muita näkökulmia. Gerlander & Launis (mt., 211) puhuvat työhyvinvoinnin kolmesta tarkasteluikkunasta, jotka ovat kuormitusikkuna, kokemusikkuna ja työn muutoksen ikkuna. Ensin mainittu antaa tietoa organisaation toiminnasta ja työelämän terveyden riskitekijöistä. Kokemusikkuna antaa tietoa yksilön työtä koskevista emotionaalisista kysymyksistä ja muutosikkuna yhdistää edelliset tuotanto- ja palvelutoiminnan konkreettiseen kehittämiseen.

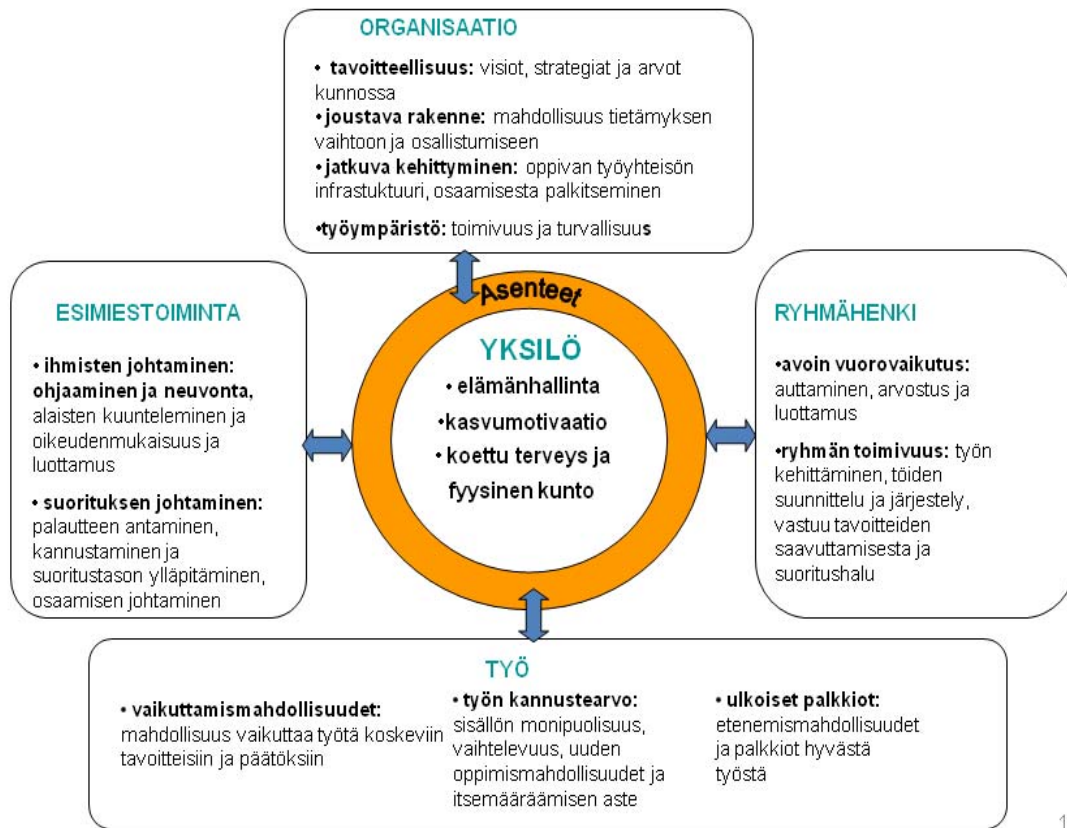
Toiminnan teorian pohjalta tehdyn työhyvinvoinnin kohteellisen kehittämisen myötä keskeisenä tuloksena on myös toiminnan sujuvuuden ja samalla tuloksellisuuden edesauttaminen.

### 3.2 Hyvinvoiva ja oppiva työyhteisö

Hyvinvoivan työyhteisön taustalla on malli (ks. mm. Manka 1999; Ruohotie 1993), joka yhdistää monialaisen ja monitieteellisen tarkastelun hyvinvoivan työyhteisön elementeistä kehittämisen taustalla olevaan näkemykseen uudistavasta oppimisesta. Pyrkimyksenä on yhdistää eri tieteenaloilta saatavaa tietoa niin, että työhyvinvointia on mahdollista tarkastella ja kehittää monipuolisesti eri näkökulmista. Mallissa olevat elementit perustuvat psykologiseen, organisaatioteoreettiseen, kasvatustieteelliseen, talous- ja terveystieteelliseen sekä johtamisen tutkimukseen. Seuraavassa kuvatut elementit ovat työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtina. *Hyvinvoiva työyhteisö* on tavoitteellinen. Sillä on tulevaisuudesta selkeä visio sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Se suhteuttaa strategioitaan jatkuvasti tuleviin viesteihin ympäristöstä ja tekee siten tulevaisuuttaan. Henkilöstö osallistuu mahdollisimman laajasti tavoitteiden luomiseen. Se näkee oppimisen strategisena kilpailutekijänä ja kykenee määrittelemään nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan ydinosaamisensa. Arvot toimivat kompassina ja ne ilmenevät kaikessa toiminnassa, eivät vain juhlapuheissa. Kuviossa 4 on tuotu esille tekijät, jotka vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin.

Organisaation joustava rakenne mahdollistaa kaikkien pääsemisen tiedon lähteille. Työtä tehdään useimmiten tiimeissä, jotka voivat ulottua oman organisaation ulkopuolella toimiviin verkostoihin. Yksilösuorituksen sijasta korostetaan ryhmän suorituksia, jotta vastuut ja paineet työnteosta eivät olisi vain yksilöiden harteilla. Jokaisella siihen haluavalla on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä pelisääntöihin. Päätöksenteko on siirretty mahdollisimman lähelle työntekoa.

Hyvinvoivalla työyhteisöllä on oppimisen kyky ja tietämyksen luomisen taito, jotka edellyttävät oppimisen infrastruktuuria: mahdollisuutta oppia työssä. Esimiestoiminnassa korostuvat ihmisten johtamisen taidot: oikeudenmukaisuus, palautteellisuus ja puheeksi ottamisen taidot.



1

Kuvio 4. Hyvinvoivan ja oppivan työyhteisön piirteet (Manka 1999; Manka 2006; Ruohotie 1990, 1993.)

Työtä tehdään hyvässä luottamuksen hengessä. Avoin vuorovaikutus merkitsee niin kielteisen ja myönteisen palautteen antamista ja mahdollisuutta ilmaista tunteita sekä hyötyä erilaisuudesta. Epävarmuuden sietäminen ja spontaani toiminta virheiden uhallakin rikkovat rutiineita ja aikaansaavat uudistumista. Ihmiskäsitys ja oletukset toiminnan luonteesta tukevat itseohjautuvuutta, autonomisuutta ja jatkuvaa oppimista.

Hyvinvoivat työntekijät ovat kasvuhaluksia omaavat ns. yleisiä työelämävalmiuksia, joiden avulla he kykenevät vaikuttamaan omaan elämäänsä, työhönsä ja ajankäyttöön. He ovat positiivisesti itseohjautuvia eivätkä kohtalonsa vankeja. He myös huolehtivat omasta terveydestään ja fyysisestä kunnostaan.

## 4 Työhyvinvointi ja tuloksellisuus

Monet tutkijat (mm. Liukkonen 2006 sekä Ojala & Ahonen 2005) ovat perustelleet työhyvinvoinnin kehittämistä sillä, että hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen. Kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisina, jopa kymmenkaksikymmenkertaisina takaisin. Toisaalta taloudellisen tuloksellisuuden lisäksi työhyvinvoinnin kehittäminen on oleellista työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Kumpikin osapuoli hyöttyy kehittämisestä.

Työhyvinvointiin tehtyjen investointien on osoitettu olevan hyvä sijoitus sekä liikeettä kansantaloudellisesti. Työikäisen väestön ennen aikaiset terveyden menetykset maksavat yhteiskunnalle vuositasolla arviolta 20 miljardia euroa eli suunnilleen 13 prosenttia bruttokansantuotteesta (Rissa 2007). Etenkin työllisyysreservien pienentyessä työssä uupumuksen yhteiskunnalliset kustannukset voivat kasvaa erittäin suuriksi. Tuotantoa saattaa jäädä syntymättä menetetyn työpanoksen takia, mikä lisää myös menetetyn työtunnin hintaa. (Parkkinen 2001.)

Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen työhyvinvoinnin taloudellista vaikuttavuutta koskevassa selvityksessä nousi esille joukko tilannetta kuvaavia riippuvuuksia (Ahonen 2002). Selvitys perustui noin viidenkymmenen Työssä jaksamisen ohjelmaan osallistuneen organisaation tietoihin vuosilta 1997–2000. Selvityksen mukaan henkilöstötyytyväisyys oli tilastollisesti merkitsevästi sidoksissa asiakastytyväisyyteen, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä pitkällä aikavälillä erittäin merkitsevästi tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. Tyytyväinen henkilöstö synnyttää tulosta, ja se näkyy myös asiakastytyväisyydessä.

Selkeänä työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on usein sairauspoissaolojen vähentäminen, koska muita tunnuslukuja on vaikea keksiä. Esimerkiksi tuottavuuden mittaaminen on haasteellista, koska olosuhteet niin organisaation ulkopuolella kuin sisälläkin muuttuvat koko ajan.

Monipuolisella kehittämisellä on todettu saavan parhaiten vaikutuksia aikaan. Seuraavat kaksi hanketta ovat olleet tutkimukselliseen tietoon perustuvia kehittämis- ja tutkimushankkeita, joissa on pyritty monipuolisesti vaikuttamaan työhyvinvointiin eri näkökulmista ja erilaisten interventoiden kautta. Tavoitteena on ollut kokonaisvaltainen toiminnan muutos. Esimerkkeinä tällaisista hankkeista ovat Toptiimi-projekti sekä Druvan-malli.

Elintarviketeollisuuden Toptiimi-projektin (Manka 1999) syntymiseen vaikutti oleellisesti sairauspoissaolojen vähentämishalu. Projektin alussa sairastettiin kohteeksi valituilla osastoilla noin 12 prosenttia kokonaistyöajasta. Koko tuotantolaitoksen vastaava luku oli sekin varsin korkea eli 8,1 %, kun se oli samana vuonna 6,1 % muussa teollisuudessa.

Sairauspoissaolot vähenivät kehittämisen kohteissa 8–16 prosentilla, ensimmäisenä vuonna jopa yli 25 prosentilla, kun ne muualla tehtaassa kasvoivat samana aikana

17 prosentilla. Sairastamista käytettiin tiedostamattomasti vaikuttamisen keinona yksitoikkoisessa työssä. Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen uusilla työrooleilla ja työnteon tavoilla vähensi sairastamista. Tulokseen vaikuttivat organisaation rakenteen uudistamisen lisäksi työntekijöiden omien ajattelumallien muutokset koulutuksen ansiosta.

Myös Dragsfjärdin kunnan työhyvinvoinnin kehittäminen Druvan-mallin avulla on hyvä näyttö siitä, miten merkityksellinen toiminta johtaa yksilön hyvinvointiin ja samalla vahvistaa kunnan taloutta. Kunnan työntekijöiden sairauspoissaolojen määrä laski 6,7 prosentista 4,7 prosenttiin kolmessa vuodessa (2002–2005). Samaan aikaan muissa kunnissa sairauspoissaolojen määrä yleisesti nousi. Kaksikymmenkertaiset vuosittaiset panostukset työterveyshuoltoon ja työkykyä ylläpitävään toimintaan tuottivat hyvää taloudellista tulosta. Sijoitettu rahapanos antoi kolmen vuoden aikana 46 prosentin tuoton vähentyneinä sairaus- ja eläkekustannuksina. (Ahonen & Näsman 2008, 88–89.)

Druvan-malli on kokonaisvaltainen tapa kehittää työoloja sekä huolehtia työntekijöiden työkyvystä ja hyvinvoinnista. Kohteena olivat johtaminen, ilmapiiri, työolot, henkilöstön osaaminen ja toimintakyky. Tärkeitä oli jokaisen osallistuminen kehittämiseen. (Mt. 15.)

Ahonen & Näsman (2008, 92) arvioivat hankkeen onnistumista seuraavilla tekijöillä:

- Päättäjät tekivät osallistumisesta yksimielisen investointipäätöksen, arvovaltainen projektiryhmä, myös tutkimusta mukana.
- Ylin johto ja pääluottamusmies osallistuivat näkyvästi.
- Hanke markkinoitiin hyvinvointiprojektina, ei sairauspoissaolojen vähentämisprojektina.
- Jokainen osallistui hankkeeseen, siitä tuli ”meidän projekti”
- Työterveyshuolto oli hyvin resursoitu ja proaktiivinen.
- Puhuttiin investoinnista, ei kustannuksista.
- Pieni ruotsinkielinen kunta, lähtötaso oli vaatimaton.
- Moniulotteinen vaikuttaminen.

Jos kaikissa työpaikoissa tehtäisiin samoin, työeläkekustannuksia voitaisiin vähentää noin 1,2 miljardia euroa vuodessa tämän hankkeen mukaisilla toimilla (Rissa 2007, 59).

## 5 Yhteenveto

Työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämistoimintaa on toteutettu eri tavoin jo pitkään. Tasapainomalli on ollut vallitsevana paradigmana jonka mukaan on pyritty joko vaikuttamaan ympäristöstä tuleviin vuorovaikutustekijöihin tai yksilön ominaisuuksiin. Näkökulmat ovat usein keskittyneet yhteen tai pariin teemaan kerrallaan. Kehittämistoiminta on esimerkiksi 1990-luvulla Tyky-toiminnan kautta pyrkinyt vaikuttamaan pääasiassa työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin. Viime vuosina

työelämässä tapahtuneiden muutosten myötä työn psykologiset vaatimukset ovat kasvaneet jatkuvasti. Tämän tarpeen myötä positiivisen psykologian sovellutuksilla on suuri vaikutus kehittämisessä juuri nyt. Eri tieteenalat ovat tuottaneet runsaasti tutkimusta fysiologisista, psykologisista ja lääketieteellisistä kysymyksistä liittyen työntekijöitä kuormittaviin tekijöihin työpaikalla. Tällä hetkellä vahvimpana näkemyksenä on, että työhyvinvointiin tulisi vaikuttaa monesta eri suunnasta ja monen eri tieteenalan näkökulmasta samanaikaisesti. Tällöin kehittämistoiminta on osoittautunut kaikista tuloksellisimmaksi.

## Lähteet

Ahonen, G. (toim.) 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Työssä jaksamisen ohjelma ja Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Ahonen, G. & Näsman, O. 2008. Druvan. Den personalekonomiska nyttan av mångdimensionell företagshälsovårds- och personalutvecklingsverksamhet baserad på Metal Age -konceptet i Dragsfjärds kommun (2002–2005). Forskningsrapporter från Svenska Handelshögskolan 65.

Anttonen, H. and Räsänen, T. (eds.) 2008. Well-being at Work – New Innovations and Good Practices. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki.

Csikszentmihalyi, M. 1996. Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention. New York: Harper Perennial.

Csikszentmihalyi, M. 2005. Flow — elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Helsinki: Rasalas.

Gerlander, E.-M. & Launis, K. 2007. Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus no 3. Työelämän tutkimusyhdistys.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Karasek, R. 1979 Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24: 285–308.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit, menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy Work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälaijina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Ps-kustannus, Otavan kirjapaino Oy.

Manka, M.-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatio-prosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Tampereen yliopisto.

Manka, M.-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Mäkitalo, J. 2003. Mitä on työhön liittyvä hyvinvointi? Teoksessa Paso, E., Mäkitalo, J. & Palonen, J. Viimeinen tykykirja? Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus. Keski-Pohjanmaan kirjapaino Oyj.

Mäkitalo, J. 2005. Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Acta Universitatis Ouluensis, Medica D837. Faculty of Medicine, Department of Public Health Science and General Practice. University of Oulu.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Espoo: Bookwell Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005 Työhyvinvointi tuloksen tekijä. Helsinki: WSOY.

Parkkinen, P. 2001. Työssä jatkaminen pitkällä aikavälillä. VATT-muistioita 53.

Rissa, K. 2007. The Druvan model. Well-being creates productivity. Iisalmi: The Centre for Occupational Safety and The Finnish Work Environment Fund.

Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos, Ammattikasvatussarja 8. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gontzalez-Roma, V. & Bakker A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. The Journal of Happiness Studies. 3.711–92.

Seligman, M., E., P. 2002. Authentic happiness. New York: Free Press.

Vahtera, J. & Pentti, J. 1999. Työntekijät talouden ristiaallokossa – psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1990-97. Helsinki: Työterveyslaitos ja Työsuojeluhallinto.



## **Eri työntekijäsukupolvien yhteinen oppiminen työhyvinvoinnin tuottajana**

**Kirsti Karila<sup>1</sup> & Päivi Kupila<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Tampereen yliopisto, opettajankoulutuslaitos

<sup>2</sup> Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos

Varhaiskasvatustyöhön on viime vuosina kohdistunut monenlaisia muutospaineita. Osa näistä on seurausta yhteiskunnan ja kulttuurin muutoksista: lasta, lapsuutta ja varhaiskasvatusta koskevat kulttuuriset ajattelutavat muuttuvat ja muuttavat samalla varhaiskasvatuksen ammattilaisten toimintaa koskevia odotuksia. Osa muutoksista liittyy taas siihen, millaisia valmiuksia ammatillisen tai asiantuntijakoulutuksen oletetaan tuottavan.

Varhaiskasvatuksen työyhteisöt ja ammattilaiset ovat kohdanneet uudet odotukset ja laajentuneet työalueet entisin, taloudellisen tilanteen heikkenemisen myötä ajoittain jopa supistunein henkilöstöresurssein. Odotuksiin näytetään vastaavan vaihtelevasti: Toisaalta on nähtävissä innostusta ja toisaalta on havaittavissa merkkejä työssä jaksamisen heikentymisestä. Myös alalta poissiirtymistä on ilmennyt jonkin verran. Tilanne on haasteellinen niin arkisen työn tekemisen kuin ammatillisten identiteettien muotoutumisen näkökulmasta. Työelämän muutokset näyttäytyvät työuransa eri vaiheissa oleville ammattilaisille eri tavoin. Uraansa aloittavilla työntekijöillä ammatillinen identiteetti muotoutuu murroksessa olevassa tilanteessa. Kokeneemmille työntekijöille taas asettuu haaste muovata ammattiaan ja ammatillisuuttaan koskevia tulkintojaan uusia odotuksia peilaten.

Työelämää aloittavien sekä vastikään valmistuneiden nuorten työntekijöiden ammatilliset ajattelutavat ja ihanteet saattavat poiketa varhaiskasvatuksen työyhteisöissä vallitsevista kulttuurisista ajattelutavoista. Uusien ja kokeneiden työntekijöiden kohtaaminen muodostaakin sosiaalisen areenan ammatillisten identiteettien muotoutumiselle. Eri työntekijäsukupolvien kohtaaminen voi muodostua tilanteeksi, jossa työhön kohdistuvat paineet, erilaiset tulkinnat työstä ja erilainen osaaminen kärjistyvät. Tämä vaikeuttaa ammatillisten identiteettien rakentumista sekä nuorilla että kokeneilla työntekijöillä. Parhaimmillaan eri ammattilaissukupolvien kohtaaminen voi kuitenkin muodostua yhteiseksi työssä oppimisen prosessiksi, jossa ammatilliset identiteetit selkiytyvät ja tapahtuu työntekijöiden voimaantumista. Työelämän jännitteissä ja muutoksessa toimivan ja muutoksen uhkaamaa identiteettiä on tärkeää vahvistaa.

Esittelemme meneillään olevaa tutkimushanketta, jossa paneudutaan tähän eri ammattilaissukupolvien kohtaamiseen ja ammatillisten identiteettien muotoutumiseen näissä kohtaamisissa. Lähestymme esityksessämme työhyvinvointia ammatillisten identiteettien näkökulmasta.

## Tutkimuksen lähtökohdat ja tausta

Tutkimusprojektissa tarkastellaan varhaiskasvatuksen ammatillisten identiteettien rakentumista työelämässä ja vahvan ammatillisen identiteetin merkitystä varhaiskasvatuksen ammattialan ja työelämän monimuotoisuudessa. Paneudumme tutkimukssamme erityisesti työelämään siirtymisen problematiikkaan. Nuorten, uutta koulutus- ja ammattisukupolvea edustavien työntekijöiden tuleminen työyhteisöön on suuri haaste heille itselleen, heidät vastaanottaville kokeneemmille työntekijöille että koko työyhteisölle. Identiteetin kehittymistä tarkastellaan ensisijaisesti sosiokulttuurisesta näkökulmasta. Näkemys painottaa työelämässä tapahtuvien sosiaalisten ja yksilöllisten prosessien vuorovaikutusta (ks. Packer & Goicoechea 2000; Rueda, Gallego & Moll 2000). Ammatilliset identiteetit ovat sidoksissa eri aikakausina vallitseviin asiantuntijuuden tulkintoihin, jotka tulevat esille työyhteisöjen prosesseissa ja ammattilaisten koulutuksessa erilaisina opetussuunnitelmallisina ja menetelmällisinä painotuksina (Karila 1997; Karila 2008).

Nuoret ammattilaiset kantavat mukanaan koulutuksensa aikana rakentuneita tulkintoja työelämässä tarvittavasta osaamisesta ja ammatillisesta identiteetistä. Työelämään siirtyessään he kohtaavat työorganisaatioihin muotoutuneet sosiaaliset ja kulttuuriset käytännöt. Uusia työntekijöitä vastaanottavien työyhteisöjen toimintakulttuurit sisältävät omanlaisiaan tulkintoja asiantuntijuudesta, ammatillisista identiteeteistä sekä ammattilaisten toiminnasta työorganisaatioissa. Uusien ja kokeneiden työntekijöiden kohtaaminen saattaa muodostaa sosiaalisen areenan ammatillisten identiteettien muotoutumiselle. Kohtaaminen saattaa joskus muodostua tilanteeksi, jossa työhön kohdistuvat paineet, erilaiset tulkinnat työstä ja erilainen osaaminen kärjistyvät. Tämä vaikeuttaa ammatillisten identiteettien rakentumista sekä nuorilla että kokeneilla työntekijöillä. Parhaimmillaan eri ammattilaissukupolvien kohtaaminen voi kuitenkin muodostua yhteiseksi työssä oppimisen prosessiksi, jossa ammatilliset identiteetit selkiytyvät ja tapahtuu työntekijöiden voimaantumista.

Sosiokulttuurinen näkökulma tähdentää sitä, että yksilöllinen maailma yhdistyy erilaisiin monitahoisiin varhaiskasvatuksen toimintaympäristön kulttuuriin ja sosiaalisiin suhteisiin. Varhaiskasvatuksen osaamisen ja asiantuntijuuden nähdään kehittyvän varhaiskasvatuksen asiantuntijakulttuuriin osallistumisena, jossa yksilön identiteetillä on keskeinen sija. Sosiokulttuurisen kehityksen arvo on siinä, että se lisää ymmärrystä varhaiskasvatuksen käytäntöjen kehittymisestä ja kompleksisuudesta sekä varhaiskasvatuksen ammattialan monitahoisista yhteistyösuhteista (ks. Edwards 2000, 187, 197).

Sosiokulttuurinen näkökulma tähdentää myös varhaiskasvatuksen ammatillisen asiantuntijan identiteetin suhteellisuutta: identiteetti ei ole henkilön pysyvä ominaisuus. Sen sijaan identiteetti liittyy tiettyyn aikaan ja paikkaan sekä olemassa oleviin yhteiskunnallisiin rakenteisiin ja sopimuksiin (Filander 2000; Värri 2002, 44). Yksilön ja yhteisön vuorovaikutus sekä osallistuminen ja oppiminen yhteisössä vaikuttavat identiteetin kehitykseen (Lave & Wenger 1991; Packer & Goicoechea

2000, 229). Identiteettiin liittyy myös tieto siitä, mitä toimintaympäristössä voi tehdä. Tämä määrittää varhaiskasvattajan toimintoja.

Identiteetin kehittymisen viitekehys tähdentää myös varhaiskasvatuksen asiantuntijan identiteetin rakentumista yksilön dynaamisena käsityksenä itsestään varhaiskasvatuksen ammatillisena asiantuntijana (Kupila 2007): valmiita identiteettejä ja identiteettiä koskevia ratkaisuja ei ole tarjolla.

## **Ammatillisen identiteetin muotoutumisen prosessi ja voimaantuminen**

Ammatillisen asiantuntijan identiteetti sisältää sekä yksilön itsensä että toimintaympäristön ulottuvuudet. Identiteetillä on myös yksilön elinaikana kehittyvä psykohistoriallinen ja -dynaaminen muotonsa (Holland, Lachicotte Jr., Skinner & Cain 1998). Identiteettiä onkin tutkimuskirjallisuudessa tarkasteltu sekä persoonallisena että kollektiivisena ulottuvuutena (Heikkinen 2000, 13–14; Varila & Rekola 2003, 92). Persoonallinen ulottuvuus tähdentää yksilön psykodynaamista kehitystä, kollektiivinen ulottuvuus puolestaan tuo esiin ne sosiaaliset yhteisöt ja ryhmät, joihin yksilö kuuluu. Kupilan (2007) tutkimuksessa ilmenee, että identiteetin kehittymistä voi tarkastella prosessina, jossa asiantuntija rakentaa tietämystään integroiden siihen niitä aineksia, mitä hän yksilöllisesti, yhteisöllisesti ja yhteiskunnallisesti näkee asiantuntijuudelleen relevantiksi.

Ammatillisen identiteetin kehitys on työelämän aikainen muuntuva prosessi. Identiteetti kehittyy ihmisten välisessä sosiaalisessa ja kulttuurisessa kentässä ja sitä voi luonnehtia jatkuvana prosessina, jossa yksilö tulkitsee itsensä tietynlaisena ammattilaisena ja osaajana ja hänet tunnistetaan sellaiseksi tietyssä kontekstissa. Identiteetin kehittymisellä ja työstämisellä on täten prosessuaalinen luonne: sitä muovataan ja se rakentuu jatkuvasti. Olennaista on, että varhaiskasvattaja muodostaa ja luo oman ajattelun kautta henkilökohtaista näkemystä oman asiantuntijuutensa määrittämisessä. (Kupila 2007.) Identiteetin ylläpito vaatii psyykkistä työtä, kuten eri tutkijat (esim. Beijaard ym. 2004, 122; Varila & Rekola 2003, 94–95) toteavat. Identiteetin vahvistumisessa on tärkeää myös arvon ja arvostuksen antaminen itselleen varhaiskasvatuksen ammattilaisena ja varhaiskasvatuksen työlle (Kupila 2007).

Tutkimusprojektin tavoite on syventää ymmärrystä varhaiskasvatuksen ammattilaisen voimaantumisesta sekä tämän prosessin merkityksestä työhyvinvoinnille. Tutkimusprojektiin sisältyvässä kehittämistutkimuksen vaiheessa keskitytään erityisesti identiteetin kirkastamiseen ja vahvistamiseen sekä varhaiskasvatuksen ammattilaisen voimaantumiseen. Työelämän jännitteissä ja muutoksessa toimivan ja muutoksen uhkaamaa identiteettiä on tärkeää vahvistaa. Kupilan (2007) tutkimuksessa voimaantuminen, oman asiantuntijuuden haltuunottaminen (empowerment), oli oppimisprosessissa olennainen muutos varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimimiselle ja kehittymiselle. Asiantuntijan voimaantuminen sisälsi identiteetin vahvistumisen.

Voimaantumisen prosessi tähdentää yksilön omien voimavarojen löytämistä ja yksilön sisäistä toimintaa sekä vapautta rajoittavista rakenteista. Tutkimusprojektin tavoitteiden näkökulmasta voimaantuminen tuo varhaiskasvattajalle yksilötason lisäksi vahvuutta toimia varhaiskasvatuksen puolesta laajemmalla yhteisöllisellä ja yhteiskunnallisella tasolla, puolustaa omia arvojaan ja tärkeiksi pitämiään asioita ja vaikuttaa niiden puolesta. Voimaantuneen ammattilaisen voi nähdä johtavan myös työyhteisöön uudelleen integroitumiseen. Voimaantuminen johtaa johonkin toimintaan, se on varhaiskasvatukselle tärkeiden asioiden tietoista suuntaamista yhteisölliselle ja yhteiskunnalliselle tasolle.

## **Varhaiskasvatustyö ammatillisten identiteettien muotoutumisen kontekstina**

Työntekijän ja toimintaympäristön välinen vuorovaikutus on keskeinen identiteetin määrittäjä. Identiteetin tukeminen on tärkeää varhaiskasvatuksen toimintaympäristöjen ja työtilanteiden muutoksen vuoksi. Erilaiset yhteiskunnalliset, työ- ja koulutuspoliittiset kysymykset ja ratkaisut ovat osa toimintaympäristön asettamaa haastetta varhaiskasvatuksen työntekijälle. On tärkeä pohtia esimerkiksi sitä, kaventuvatko yhteisön oppimismahdollisuudet tai hankaloituuko ammatillisen identiteetin muodostuminen, jos työskennellään lyhytkestoisissa ja määräaikaissa töissä eri ihmisten kanssa, kuten tämän päivän työelämässä usein toimitaan. Muodostuuko tällaisessa tilanteessa pysyvää näkemystä asioiden hoidosta tai puuttuuko pysyvä työyhteisön tuki ja työnohjauksellinen merkitys (ks. Heikkinen 2001, 172). Samoin voi pohtia sitä, jääkö ammattiin kiinnittyminen irralliseksi tai löyhäksi.

Kontekstisidonnaisuuden lisäksi ammatillista osaamista leimaa jatkuva kehittämisen vaatimus (Collin 2007, 128). Nopeat muutokset edellyttävät osaamisvaatimusten jatkuvaa päivittämistä ja suhteuttamista ammattitaitovaatimuksiin. Ammatilliselta vaaditaan muutosten hallintaa ja valmiutta oppia uutta. Staattista, pysyvää toimintamallia tai -kulttuuria ei ole, joten työelämässä vaaditaan toiminnallista joustavuutta ja joskus hyvinkin nopeaa reagointia ulkoisiin tilanteisiin. Verkostoituneessa ja moniammatillisessa toimintaympäristössä identiteettiä voi tarkastella siitä näkökulmasta, miten varhaiskasvatuksen ammattilainen näkee asemansa toimintaympäristössään ja missä hän näkee olemisensa rajat.

Työelämän muutokset merkitsevät ja vaativat myös uusien toimintamuotojen kehittämistä. Varhaiskasvatuksen ammattilainen joutuu tekemään valintoja ja ratkaisuja ristiriitaisissakin tilanteissa. Ongelmat ovat usein uusia eikä valmiita ratkaisuvaihtoehtoja ole. Varhaiskasvatuksen ammatilliseen asiantuntijuuteen ja osaamiseen liittyvät vaatimukset koskevat myös sitä, miten varhaiskasvatuksen ammattiala kokonaisuudessaan vastaa muuttuvaan yhteiskunnalliseen ympäristöön ja sen asettamiin haasteisiin.

Varhaiskasvatuksen alueelle ei ole juurikaan tutkittu ajattelutapoja sukupolvinäkökulmasta. Päiväkotien kulttuureissa elää samanaikaisesti erilaisia, eri

aikakausilta juontavia tulkintoja päiväkodista, päiväkotityöstä ja varhaispedagogiikasta (ks. Nummenmaa & Karila 2005). Varhaiskasvatustyö toteutuu moniammatillisessa kontekstissa. Moniammatillisuutta tulkitaan päiväkotityössä monin eri tavoin (Karila & Nummenmaa 2001). Viime vuosina on nostettu esille huoli siitä, että moniammatillisuuden vallitsevat tulkinnat ovat hämärtäneet päiväkodin eri ammattiryhmien vastuita ja velvotteita (STM 2007). Tämä voi muodostua epämiellekkääksi työkokemukseksi.

Varhaiskasvatuksen asiantuntijan toimintaympäristöä tarkasteltaessa on huomattava myös työntekijään kohdistuva työelämän, organisaatioiden ja toimintaympäristön vaativuus sekä kuluttavuus. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden jaksamiseen liittyviä ongelmia on käsitelty eri tutkimuksissa (esim. Moriarty, Edmonds, Blatchford & Martin 2001). Järnefelt (2002, 36–37) totesi työkiirettä tutkiessaan työn ja osaamisen vaativuuden, työtehtävien vaikeutumisen ja lisääntymisen näkyvän myös päivähoidon työntekijöillä, jotka kokevat työn muuttuneen vaativammaksi.

## **Ammatillisten identiteettien muotoutuminen työssä oppimisena**

Ammatillisen identiteetin muotoutuminen tapahtuu työssä oppimisen yhteydessä. Oppimisen kohteena on tällöin sekä työn sisältöjen ja menetelmien että ammattilaisen roolin oppiminen. Tämän päivän yhteiskunnassa uuden oppiminen on välttämätöntä, jotta kyetään vastaamaan muutostarpeen haasteisiin. Jatkuva uudelleen kouluttautuminen, muuttumis- ja kehittymistaidot sekä lyhyiden projektiluontoisten ja määräaikaisten työsuhteiden sietokyky (ks. Tikkamäki 2006, 63) luonnehtivat myös varhaiskasvatuksen ammattialaa. Työssä oppimisen edellytysten paranemisen nähdään vaikuttavan positiivisesti henkilöstön jaksamiseen sekä laajemmin työyhteisön hyvinvointiin (Tikkamäki 2006, 26). Prosessissa korostuvat työn organisointi oppimisen näkökulmasta sekä yksilön ja työyhteisön välisen vuorovaikutuksen kehittäminen (Tikkamäki 2006, 26).

Tässä tutkimushankkeessa työssä oppimisen nähdään tapahtuvan työpaikalla päivähoidon organisaatioissa tai työyhteisössä ja varhaiskasvatustyön yhteydessä. Tutkimushankkeen kuluessa syvennetään ymmärrystä siitä, miten työntekijät itse kokevat oppimisen ja millainen sosiokulttuurinen oppimisympäristö on. Työssä oppimisen ilmiössä kohtaavat 1) yksilönäkökulma, 2) sosiaalinen näkökulma, 3) organisaatioiden kehittämisenäkökulma, 4) työn ja työelämän tutkimuksen teemat, 4) yhteiskunnallinen konteksti. Yksilölliset oppimisprosessit, työ- ja elämänhistoria sekä ammatillinen kehittyminen ja identiteetti sisältyvät ensimmäiseen näkökulmaan. Yhteistyö- ja ryhmäprosessit ovat sosiaalisen näkökulman ominaisuuksia. Laajemmat työvoimapolitiittiset linjaukset ovat mukana yhteiskunnallisessa kontekstissa. (Tikkamäki 2006, 33.)

## **Mentorointi ammatillisten identiteettien rakentumisen tukena**

Mentorointia on käytetty opetus- ja kasvatusalalla nuoren työelämään siirtyvän ammatillisen kehittymisen ja osaamisen tukena. Mentoroinnin avulla on haluttu varmistaa tiedon ja osaamisen siirtyminen kokeneilta työntekijöiltä nuoremmille. Tässä tutkimushankkeessa mentorointi nähdään ohjaus- ja vuorovaikutusprosessina, jonka tavoitteena on tukea nuoren varhaiskasvatuksen työelämään ja ammattialalle siirtyvän ammatillista kehitystä ja työorganisaatioon kiinnittymistä. Mentorointi nähdään tietoisena ja tavoitteellisena sekä tasaveroisena vuorovaikutussuhteena, jossa opitaan toinen toisiltaan. Mahdollisuus oppia vuorovaikutuksessa toisen kanssa, sekä tyydytys siitä, että voi olla tukemassa ja kehittämässä toisia oman kokemuksensa ja osaamisensa avulla, on palkitsevaa (Leskelä 2007, 170). Hiljaisen tiedon siirtäminen on myös yksi mentoroinnin tehtävä. Mentorointiprosessissa tapahtuva vuorovaikutus on tarpeellinen ja tehokas hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä. Keskittyessään kehittymiseen, osaamiseen ja kokemustietoon mentorointikeskustelu palvelee hiljaisen tiedon tunnistamista (Moilanen 2005, 23).

Tutkimushankkeessa mentorointi nähdään näin ollen kehittävänä, luottamuksellisena, henkilökohtaisesti merkittävänä vuorovaikutussuhteena, jossa kokeneempi mentori ja työelämää aloittava varhaiskasvattaja pysähtyvät yhdessä pohtimaan työhön liittyviä kysymyksiä, suunnitelmia, valintoja ja urapohdintoja (ks. Leskelä 2007, 170). Parhaimmillaan suhde perustuu yhtäläisiin ammatillisiin tai yhteisöllisiin intresseihin (Johnson, Settimi & Rogers 2001, 26). Edellä kuvatuilta osin mentorointi liittyy vahvasti työorganisaation toimintakäytäntöihin ja työn yhteiseen kehittämiseen. Päiväkodit ovat moniammatillisia työyhteisöjä ja päivittäiset työtoiminnot tapahtuvat moniammatillisissa tiimeissä, mikä luo erityisiä haasteita mentoroinnille.

## **Tutkimustehtävä**

Tutkimushankkeen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työelämään siirtyvien varhaiskasvatuksen ammattilaisten ammatillisen identiteetin sosiaalisesta ja kulttuurisesta muotoutumisesta. Samoin tavoitteena on kuvata kokeneiden työntekijöiden ammatillisten identiteettien muutoksia tilanteissa, joissa työyhteisöön tulee vastikään valmistuneita työntekijöitä. Lisäksi tarkastellaan niitä yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja kulttuurisia prosesseja, joita työelämää aloittavien ja työelämässä toimivien ammattilaisten kohtaamisissa tapahtuu. Edelleen tutkimushankkeen tavoitteena on kehittää siirtymävaiheeseen sellaisia käytäntöjä, jotka vahvistavat ammatillisia identiteettejä ja ehkäisevät työssä uupumista. Samaten hankkeen myötä kehitetään moniammatilliseen varhaiskasvatuksen toimintaympäristöön soveltuvia mentoroinnin muotoja.

## Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan Jyväskylän ja Tampereen kaupunkien päivähoito-organisaatioissa. Tutkimus jakautuu kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa on kartoitettu ilmiön keskeisiä piirteitä ja toisessa, toiminta- ja kehittämistutkimuksen vaiheessa, paneudutaan yhteisöjen toimintakäytäntöjen kehittämiseen. Toiminta- ja kehittämistutkimuksen osio mahdollistaa syvemmän paneutumisen ilmiökenttään hyödyntämällä tapaustutkimustyyppistä lähestymistapaa. Se tarjoaa mahdollisuuden myös yhteiselle toimintakäytäntöjen ja mentorointimallien kehittämiseksi.

Tutkimus ajoittuu kolmelle vuodelle:

1. vuosi 2008–2009 kartoitusvaihe
2. ja 3. vuosi 2009–2010 kehittämistutkimusvaihe

Kartoitusvaiheessa käytettiin tutkimusmenetelminä eri ammattiryhmiä ja työntekijäsukupolvia edustavien henkilöiden ryhmähaastatteluja sekä johtajille suunnattua kyselyä. Kehittämistutkimusvaiheeseen valittiin kummastakin tutkimukseen osallistuvasta kunnasta kolme sellaista työyhteisöä, joihin tulee tai on vastikään tullut uusi, omaa varhaiskasvatuksen alueen työuraansa aloittava työntekijä. Pääosa kehittämisvaiheen aineistonkeruusta toteutetaan tiimitasolla. Päiväkodeissa tiimit muodostuvat yhden lapsiryhmän kanssa työskentelevästä henkilökunnasta, lastentarhanopettajista ja lastenhoitajista. Jokaista hankkeeseen osallistuvaa haastatellaan kehittämistutkimuksen alku- ja loppupuolella. Haastattelut koskevat omaa ammatillisuutta ja työskentelyä tiimissä. Lisäksi jokaista tiimiä haastatellaan yhden kerran. Haastattelu koskee tiimin toimintaa ja eri työntekijäsukupolvien välistä vuorovaikutusta. Hankkeeseen osallistujat pitävät kuukausittain päiväkirjaa. Muina tutkimusmenetelminä käytetään havainnointeja sekä tiimipalaverien ja työyhteisöjen kehittämispalaverien dokumentointia.

Kehittämistutkimus rakentuu osallistuvien tiimien yhteisten kehittämistapaamisten (kuntakohtaisesti 6 kertaa toimintakauden aikana) ja niiden välillä toteutettavan tiimi- ja yksilökohtaisen työskentelyn perustalle. Tapaamisissa työskennellään sekä oman tiimin että muiden saman paikkakunnan tiimin jäsenten kesken. Tutkimukseen osallistuvien päiväkotien johtajat muodostavat kuntakohtaiset ryhmät, joita haastatellaan kolme kertaa kehittämisvaiheen aikana.

## Alustavia pohdintoja

Sekä tutkimuksen kartoitusvaihe että kehittämistutkimuksen alkuvaiheet osoittavat varhaiskasvatuksen ammatillisten identiteettien olevan jäsentymättömiä. Varhaiskasvatuksen moniammatillisen työyhteisön eri tavoin koulutettujen ammattilaisten vastuut ja velvoitteet ovat epäselviä, mikä tuottaa erityisesti uraansa

aloittaville ammattilaisille vaikeuksia oman paikkansa löytämisessä työyhteisössä. Tämä heijastunee myös ammatillisen identiteetin muotoutumisen prosessiin.

Työuraansa aloittavat työntekijät ovat usein määräaikaisissa työsuhteissa. Varsin usein tämä näyttää merkitsevän sitä, ettei aloittavaa työntekijää tulkita työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. Tämä taas tuottaa omanlaisensa kontekstin ammatillisen identiteetin muotoutumiselle.

Tutkimuksen kuluessa on vahvistunut käsitys siitä, että varhaiskasvatuksen työyhteisöjen arkea leimaa kiire. Normaalissa päiväkotityön arjessa on hyvin vähän aikaa keskusteluille omasta ja työtovereiden ammatillisuudesta, usein jopa alkeellinen perehdyttäminenkin jää tekemättä. Kehittämisvaiheen aikana on ollut selkeästi havaittavissa tietoisuuden lisääntymistä omasta ja toisten ammatillisuudesta, kun tiimeillä on ollut mahdollisuus paneutua teemaan. Tämä johdattelee kysymään sitä, millä tavoin päiväkotityön arkea voidaan muuttaa kiireen vähentämiseksi.



## Lähteet

- Beijaard, D., Meijer, P. C. & Verloop, N. 2004. Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education* 20, 107–128.
- Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.)
- Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Juva: PS-Kustannus, 123–154.
- Edwards, A. 2000. Research and practice: is there a dialogue? Teoksessa H. Penn (toim.) *Early childhood services. Theory, policy and practice*. Suffolk: Open University Press, 184–199.
- Filander, K. 2000. Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 777.
- Heikkinen, A. 2001. Niin vähän on aikaa – katoaako ammatillisen kasvun aika, paikka ja tila? Julkaisussa A. Heikkinen, M. Borgman, L. Henriksson, M. Korkiakangas, L. Kuusisto, P. Nuotio & L. Tiilikkala (toim.) *Niin vähän on aikaa – ammatillisen kasvun katoava aika, paikka ja tila? Ammatti-kasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus*. Tampereen yliopisto, 169–185.
- Heikkinen, H. L. T. 2000. Opettajan ammatin olemusta etsimässä. Julkaisussa K. Harra (toim.) *Opettajan professiosta*. Artikkelisarja. OKKA-vuosikirja 1, 8–19.
- Holland, D., Lachicotte Jr., Skinner, D. & Cain, C. 1998. *Identity and agency in cultural worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Johnson, T.R.B., Settimi, P.D. & Rogers, J.L. 2001. Mentoring for the health professions. Teoksessa A.G. Reinartz & E.R. White (toim.) *Beyond teaching to mentoring. New directions for teaching and learning* 85. Spring 2001. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 25–34.
- Järnefelt, N. 2002. Työkiireen syiden jäljillä. Teoksessa N. Järnefelt & A. Lehto. *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla*. Tilastokeskus. *Tutkimuksia* 235, 17–55.
- Karila, K. 1997. Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus. *Lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi*. Helsinki: Edita.
- Karila, K. 2008. A Finnish viewpoint on professionalism in early childhood education. *European early childhood education and care* 16(2), 210–223.

Karila, K. & Nummenmaa A.R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkot. Helsinki: WSOY.

Kupila, P. 2007. "Minäkö asiantuntija?" Varhaiskasvatuksen asiantuntijan merkitysperspektiivin ja identiteetin rakentuminen. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 302.

Leskelä, J. 2007. Mentorointi ammatillisen kasvun edistäjänä. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-kustannus, 155–187.

Moilanen, R. 2005. Ikäjohtamisen taustateoriat. Kirjassa R. Moilanen, M. Tasala & S. Virtainlahti. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita, 14–25.

Moriarty, V., Edmonds, S., Blatchford, P. & Martin, C. 2001. Teaching young children: Perceived satisfaction and stress. Educational Research 43, Spring 2001, 33–46.

Nummenmaa, A.R. & Karila, K. 2005. Metaforat moniammatillisen päiväkotikulttuurin tulkkeina ja tuottajina. Kasvatus 36(5), 373–382.

Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.

Packer, M. J. & Goicoechea, J. 2000. Sociocultural and constructivist theories of learning: Ontology, not just epistemology. Educational Psychologist 35, 227–241.

Rueda, R., Gallego, M. A. & Moll, L. C. 2000. The least restrictive environment. A place or a context? Remedial and Special Education 21, 70–78.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2007. Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen. Nykytila ja kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 7.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

Varila, J. & Rekola, H. 2003. Mitä on työssä oppiminen. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 83.

Värri, V.-M. 2002. Opettajan identiteetti – moraalikasvattajasta muutos-agentiksi ja informaatiotulvan tulkiksi. Artikkelisarjassa K. Harra (toim.) Aivot, maailmankuva informaatiotulva – opettajuus? OKKA-säätiön vuosikirja 2002, 42–61.

## Valta ja vastuu oppimisesta

**Tuula Lillia**  
TL-LINK KY



Esitys käsittelee työn alla olevaa *kasvatustieteen lisensiaatintutkimusta työnimeltään "Urakehitys – omavastuisuus ja kehittävä vuorovaikutus"*, jonka ohjaajana toimii professori Pekka Ruohotie, Tampereen yliopisto. Käsitys tutkittavasta ilmiöstä on muodostunut myönteisistä kokemuksista omavastuisten kehittämisohjelmien parissa työskentelystä yli kymmenen vuoden aikana.

Omavastuisten kehittämisohjelman perusajatuksia ovat mm.: 1) osallistuminen luositoutumista 2) opetettu ei ole samaa kuin opittu 3) kehittyminen on kokonaisvaltaista 4) yksilön ja organisaation tarpeet yhdistetään 5) oppijalla valta ja vastuu siitä, mitä hän haluaa oppia, miten ja missä 6) olennaista on yhdessä oppiminen ja toisten tukeminen oppimisessa.

Kehittämisohjelma vaatii selkeän rakenteen ja tavoitteet. Kehittymisen ytimen muodostaa kunkin oppijan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, joka käsittää menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden vastaamalla kysymyksiin: mistä tulen, missä olen, minne haluan mennä sekä miten sinne menen ja mistä tiedän, että olen sinne päässyt. Suunnitelma käsittelee ihmisen kaikkia elämän osa-alueita.

Yksilöoppimisen lisäksi ohjelmaan on liitetty vuorovaikutteista oppimista tukemaan kaikille (noin 20 hengen ryhmä) yhteiset oppimisjaksot, oppimistiimit (à viisi henkeä), mentorointi ja esimiehen tuki. Yhteisten jaksojen avulla viestitään organisaation tavoitteet ja tarpeet, kartoitetaan tulevaisuuden yleisiä haasteita ihmiselle ja työntekijälle sekä käsitellään aiheita, joita oppijat itse haluavat.

Oppijoiden antamat palautteet ovat olleet pääosin myönteisiä. Vuosien aikana on kuitenkin joukossa ollut myös sellaisia, jotka olisivat toivoneet perinteisempää koulutusohjelmaa. Syitä tähän pyritään tarkentamaan tutkimuksen avulla. Apuna voidaan käyttää mm. ajattelutapa-analyysia, jonka jokainen osallistuja on tehnyt itsestään. Myös työkalutuurin vaikutusta pyritään kartoittamaan. Samoin tutkitaan sitä, miten oppijat kokevat ohjelman vaikuttaneen heidän urakehitykseensä. Ohjelman kehittämiseksi on tärkeää kysyä, keille ja missä elinkaari- tai työuran vaiheessa sen anti parhaiten edistäisi kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työuran positiivista kehitystä.

Itellassa (Suomen Postissa) on toteutettu 10 kehittämisohjelmaa, joista tutkimuksen kohteeksi on valittu keskimäinen, 24 hengen ryhmä, joka suoritti ohjelman 1998–99 ja valmistui 10 vuotta sitten. Valmista empiiristä tutkimusmateriaalia on jo olemassa tuolta ajalta ja nyt kerätään lähinnä kyselylomaketta ja teemahaastattelua

apuna käyttäen heidän omia näkemyksiään ohjelman vaikutuksesta heidän urakehitykseensä.

Tutkimuksen avulla pyritään löytämään kehittymisohjelma, joka on organisaatiolle mahdollisimman kustannustehokas ja mahdollistaa jatkuvan oppimisen myös vaikeissa taloudellisissa tilanteissa. Tavoitteena on myös edistää yksilön valmiuksia omistaa oma oppimisensa ja varmistaa omien resurssien ja oman potentiaalin hyödyntäminen elämässä.

## Sosiaalisesti kestävä työ ja työhyvinvointi pohjoisen kontekstissa

Aini Linjakumpu

Lapin yliopisto



### Abstrakti

Työn ja työhyvinvoinnin merkitykset ulottuvat laajemmalle kuin työntekijöihin itseensä tai hänen edustamaansa organisaatioon. Esityksen tarkoituksena on hahmotella ja kehittää ns. *sosiaalisesti kestävä* työn ideaa. Sillä viitataan työn yhteisöllisiin ja yhteiskunnallisiin vaikutuksiin: miten työ voi olla sosiaalisesti ja yhteisöllisesti merkityksellistä ja "kestävää". Kyse ei ole tällöin yksinomaan työntekijän yksilöllisestä kokemusmaailmasta eikä toisaalta myöskään työelämän makrovaikutuksista. Kokemus työstä ja samalla työhyvinvoinnista ymmärretään tässä tapauksessa osana työelämän ulkopuolella olevia prosesseja, joilla ajallisesti ja paikallisesti moninaiset vaikutuksensa.

Sosiaalisesti kestävä työn idea voi liittyä mm. laajempiin hyvinvoinnin keskusteluihin, yritysten yhteiskuntavastuuseen sekä yhteisöjen ja alueiden kehittymiseen. Tässä esityksessä pohditaan sosiaalisesti kestävä työn ajatusta pohjoisen kontekstissa: mitä sosiaalisesti kestävä työ voisi olla Suomen Lapissa ja miten se on yhteydessä työhyvinvointiin. Miten työntekijät kokevat työnsä ja sen merkityksen yhteisöllisesti ja sosiaalisesti ja miten tämä kokemus nivoutuu työhyvinvoinnin ajatukseen.

Empiirisenä tarkastelun kohteena on taiteeseen, taideteollisuuteen ja kulttuuriin liittyvä työ ja työntekijät lappilaisessa kontekstissa. Tarkastelun kohteena on mm. lappilaisia pienyrityksiä sekä saamelaiskäsityöläisyyttä edustavien ihmisten näkökulmia. Aineistona ovat haastattelut, internet-aineisto sekä muu relevantti materiaali. Lähestymiskulma on monitieteinen, mutta lähinnä siinä sovelletaan sosiologian, politiikkatieteiden ja aluetutkimuksen käsitteistöjä ja ajattelutapoja.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Esitys liittyy kansalliseen ESR-rahoitteeseen Taika-hankkeeseen. Hankkeessa pyritään edistämään soveltavan taiteen käyttöä työyhteisöjen kehittämisessä.

## Sosiaalisesti kestävä työ

Työelämäntutkimus on monella tavalla integroitunut muihin elämisen osa-alueisiin. Esimerkiksi työ, perhe-elämä ja yhteisöllisyys ovat nivoutuneet monissa tapauksissa läheiseksi tutkimukselliseksi kokonaisuuksiksi (ks. esim. Voydanoff 2001). Samalla tavalla myös työhyvinvointiin liittyvää pohdintaa voidaan laajentaa koskemaan monia laajempia yhteyksiä.

Tässä esityksessä pohditaan työhyvinvoinnin yhteyksiä yhteisöllisiin ja yhteiskunnallisiin vaikutuksiin ja merkityksiin. Asiaa lähestytään hahmottelemalla ns. *sosiaalisen kestävä*n työn ideaa; miten työ voi olla sosiaalisesti ja yhteisöllisesti merkityksellistä ja ”kestävää”. Kyse ei ole tällöin yksinomaan työntekijän yksilöllisestä kokemusmaailmasta eikä toisaalta myöskään työelämän makrovaikutuksista. Kokemus työstä ja samalla työhyvinvoinnista ymmärretään tässä tapauksessa osana työelämän ulkopuolella olevia prosesseja, joilla ajallisesti ja paikallisesti moninaiset vaikutuksensa. Sosiaalinen viittaa tässä yhteydessä paikallisyhteisöihin ja alueisiin. Sosiaalisuus ei rajoitu siis työntekijään tai hänen välittömään sosiaaliseen ympäristöönsä (perhe, suku, ym.).

Tarkastelun näkökulma sijoittautuu makro- ja mikrotason väliin. Kyse ei siis ole pelkästään yksittäisten ihmisten työhyvinvoinnista tai kokemuksesta. Toisaalta kyse ei ole myöskään työmarkkinoiden makrotarkastelusta, joka irtaantuisi työntekijöiden näkökulmista. Kyse on osin kokemuksellisesta ja yksilöihin nivoutuvasta näkökulmasta, ja osin siitä, miten työn tekemisen tavat ja rakenteet vaikuttavat yhteisöllisiin, sosiaalisiin näkökulmiin ja kokemuksiin; miten yksilöiden tekemillä asioilla on yhteisöllinen ja sosiaalinen perspektiivi.

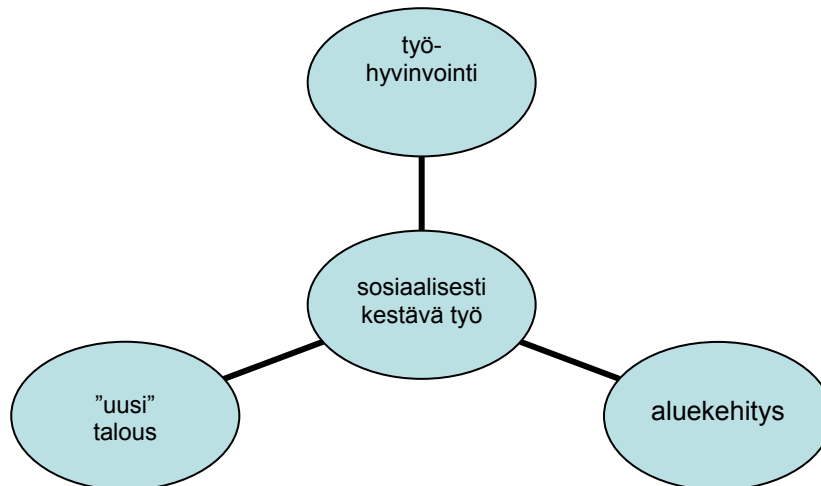
Tässä esityksessä pohditaan sosiaalisesti kestävä

työn ajatusta pohjoisen kontekstissa: mitä sosiaalisesti kestävä työ voisi olla Suomen Lapissa ja miten se on yhteydessä työhyvinvointiin; miten työntekijät kokevat työnsä ja sen merkityksen yhteisöllisesti ja sosiaalisesti ja miten tämä kokemus nivoutuu työhyvinvoinnin ajatukseen.

Työn sosiaalinen ja yhteisöllinen perspektiivi nivoutuu myös yhteisöjen ja yhteisöllisyyden ymmärtämiseen aiempaa eri tavalla. Pohjoisen kontekstissa yhteisöllisyys on rakentunut perinteisesti uskontoihin, politiikkaan tai luontoon perustuen. Myös etelä-pohjoinen -erottelu on ollut keskeistä yhteisöjen muodostumisen suhteen. Tässä yhteydessä kiinnostavaa on, miten alueeseen kiinnittyminen tapahtuu ja mikä yhteys sillä on työntekeymiseen ja toisaalta työhyvinvointiin ja laajemmin alueelliseen hyvinvointiin. Uudenlaiset yhteisöllisyyden muodot voivat toimia alueellistumisen ja alueellisen voimaantumisen tukena.

Työn luoma yhteisöllisyyden kokemus voi edesauttaa voimaantumista ja estää syrjäytymisen kokemuksia, mikä on esimerkiksi pohjoisen kontekstissa merkityksellinen ulottuvuus. Työ näyttäytyy silloin yksilön yli menevänä asiana, ja se kuvastaa konkreettisella tavalla muutosta teollisuusyhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan, mikä näkyy ihmisten toiminnassa ja elämis- ja kokemusmaailmassa.

## Lähellä olevat keskustelut



Sosiaalisesti kestävä työn käsitettä voi hahmottaa myös siihen lähellä olevien keskustelujen avulla, joista työhyvinvointi-tematiikka on keskeisin. Työhyvinvointi nähdään yleensä subjektiivisena asiana, joka liittyy työntekijään ja ehkä hänen perheeseensä ja muihin välittömässä läheisyydessä oleviin ihmisiin. Tähän liittyen myös työtyytyväisyyttä pohtivat keskustelut ovat olennaisia; miten työntekijä arvioi omaa työtään ja miten hyvinvointi on yhteydessä työtyytyväisyyden muotoutumiseen (ks. esim. Russell 2008). Työhyvinvointi ja -tyytyväisyys on linkitetty tutkimuksissa myös työn tuloksellisuuteen (ks. Russell 2008). Sosiaalisesti kestävä työn käsitteessä työ ja työhyvinvointi voidaan kuitenkin ymmärtää muunakin kuin työnantajan ja työntekijän välisenä suhteena. Hyvinvoinnin tematiikka laajenee työntekijän subjektiivista kokemuksista koskettamaan myös yhteisöllistä ulottuvuutta.

Kun hyvinvointia on haluttu tematisoida työntekijän omaa olemista laajemmin, on käytetty termiä "socially sustainable work" (ks. Brödner & Latniak 2002, 11; Min & Ng; *Leisure & Work*). Tämä ei ole kuitenkaan viittaa samaan käsitteeseen kuin tässä käytettävä "sosiaalisesti kestävä työ". "Sosiaalinen" on tässä yhteydessä yhteisöllinen tai jopa alueellinen, ei niinkään perhettä tai ihmisen lähipiiriä kuvaava sosiaalinen ympäristö. Taustalla on muun muassa pyrkimys holistiseen ymmärrykseen työn, ihmisten olemassaolon ja sosiaalisen ympäristön kokonaisuudesta (ks. Min & Ng).

Toiseksi sosiaalisesti kestävä työ nivoutuu talouden muutokseen ja sen yhteiskunnallisiin ulottuvuuksiin. Tässä kontekstissa yrityksillä ja taloudella nähdään olevan velvollisuuksia yhteiskuntien olemassaolon kannalta, jolloin talous ei ole irrallista, pelkästään taloudelliseen voittoon tähtäävää toimintaa. Yritysten yhteiskuntavastuu viittaa yritysten yhteiskunnalliseen ja ekologiseen toimintaan, joka

ei perustu niinkään lakisääteisyyteen kuin vapaaehtoisuuteen. Toisaalta kyse ei ole myöskään hyväntekeväisyydestä tai sponsoroinnista, vaan yritysten kokonaisvaltaisemmasta ja tietoisesta toiminnasta yhteiskunnassa ja erilaisten sidosryhmien kanssa. (Ks. esim. Juntunen 2005, 19–46; Ristelä)

Kolmanneksi teeman voi liittää alueelliseen kehityksen problematiikkaan. Alueellinen kehitys – esimerkiksi Pohjois-Suomessa – artikuloidaan usein rakenteellisten tai metatason tekijöiden kautta. Aluekehitys näyttäytyy usein ulkopäin tulevana sekä ihmisistä ja yhteisöistä irrallaan olevana asiana, jota mitataan pelkästään suorien taloudellisten indikaattoreiden mukaan. Sosiaalisesti kestävä työ tuo alueellisen kehityksen teeman hyvinvointiin; hyvinvoinnin avulla voidaan pohtia ihmisten ja yhteisöjen merkitystä alueiden kehitykselle. Sosiaalisesti kestävä työ tuo alueellisen kehityksen teemaan ihmislähtöisen näkökulman: miten työ, työhyvinvointi ja työntekijäisyys vaikuttavat alueelliseen kehitykseen ja hyvinvointiin. Ko. teemat eivät ole irrallaan, vaan vaikuttavat toinen toisiinsa.

Disiplinäärisesti sosiaalisesti kestävä työ tematiikka on tässä yhteydessä yhteiskuntatieteellinen ja nimenomaan politiikantutkimuksellinen. Siinä ei ole kysymys perinteisestä sosiologisesta työntutkimuksesta tai työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista. Politiikantutkimuksen kannalta siinä ovat merkityksellisiä yhteisöjen ja alueiden kehitykseen liittyvä problematiikka, kuten myös identiteetteihin, voimaantumiseen ja toimijuuteen liittyvät teemat. Aluekehityksen teemat puolestaan saavat perspektiiviä yksilöllisistä kokemusmaailmoista ja toisaalta työhyvinvointi näyttäytyy sosiaalisena ja yhteisöllisenä asiana.

## **Muutoksen Lappi ja sosiaalisesti kestävä työ**

Miten sosiaalisesti kestävä työ ajatusta voi empiirisesti tarkastella? Tässä yhteydessä tarkastelu tapahtuu Pohjois-Suomen, erityisesti Lapin läänin kontekstissa. Pohjoiset osat Suomea ovat kokeneet merkittävän muutoksen toisen maailmansodan jälkeen. Valtio osoitti suurta huomiota pohjoista kohtaan ja valtio oli myös jälleenrakennusajan toimenpiteiden tukija ja edistäjä alueella (Aho et al. 2004, 169). Nopea taloudellinen ja sosiaalinen kehitys taattiin mm. teollisuuden ja valtio-omisteisten yhtiöiden avulla. Lappi oli hyödyllinen koko kansakunnalle, koska alueen luonnonresurssit, erityisesti metsät, takasivat tärkeitä valuuttatuloja valtiolle (Benediktsson & Suopajarvi 2007, 29; Aho et al. 2004, 169).

Pohjoisen modernisaatio ja kehitys perustui siis voimakkaasti luonnonvarojen (kaivokset, vesivoima ja metsät) hyödyntämiseen, massaturismiin ja teollisiin pyrkimyksiin. Pohjoinen on nähty resurssivarantona kansallisessa ajattelussa; tosin samalla on sanottava, että loppujen lopuksi sotien jälkeinen historia Lapissa voidaan nähdä tietynlaisena menestystarinana (ks. Linjakumpu & Suopajarvi 2003, 8).

Nykyistä tilannetta kuvastaa modernin ja jälkimodernin ajan päällekkäisyys ja limittäisyys. Samalla myös globalisaation ja transnationalismin vaikutukset Lapissa ovat moninaiset. Toisaalta se on luonut uudenlaisia rahoituksen ja toiminnan



muotoja ja mahdollisuuksia esimerkiksi EU-rahoituksen muodossa. Toisaalta globaalit taloudelliset realiteetit ovat heikentäneet tiettyjen taloudellisten toimintojen merkitystä ja toimivuutta pohjoisessa. Taloudellisessa mielessä globalisaatio on vahvistanut Lapin merkitystä luonnonvaroihin ja matkailuun tukeutuvana alueena.

Suomalainen yhteiskunta on muuttumassa teollisesta, modernista yhteiskunnasta jälkimoderniin palveluyhteiskuntaan. Lappilaisessa kontekstissa tämä kehitys ei ole kuitenkaan tapahtunut, vaan monista syistä johtuen Lappi on asemoitu perinteisen raaka-ainekeskeiseksi tuotannon alueeksi, joka on myös globaalien taloudellisten vaateiden ja realiteettien kohtaamisalue. Tilanne on ollut omiaan aiheuttamaan taloudellisten jännitteiden ohella myös sosiaalisia jännitteitä: miten taloudellinen ja sosiaalinen hyvinvointi määritellään ja miten taataan mielekkäät elämisen reunaehdot pohjoisilla alueilla.

Työ ja työmarkkinat ovat tässä yhteydessä merkittävässä roolissa. Miten yhdistää työhön liittyvät lähtökohdat laajempiin yhteyksiinsä; miten työ voi olla merkityksellistä yhteisöjen toiminnan ja olemassaolon kannalta. Sosiaalisesti kestävä työn näkökulmasta lappilaiset työmarkkinat ovat kiinnostavia. Lapissa kysymys työmarkkinoista on kulminoitunut monissa tapauksissa erityisesti kaivosteollisuuteen ja sen takaamaan työhön. Kritiikin kohteena on kaivosteollisuuden ylikansallinen luonne, joka vaikuttaa myös työn kuvaan ja työntekijöihin yleisesti ottaen. Kaivosteollisuuden oletetaan synnyttävän työmarkkinoita, jotka tuovat pohjoiseen suuren määrän työntekijöitä muualta Suomesta ja ulkomailta. Tämä työmarkkinatilanne on havaittavissa jo suuressa määrin matkailuelinkeinon piirissä.

Muualta tulleet työntekijät voivat olla hyvin ohuessa sosiaalisessa suhteessa verrattuna muuhun Lappiin ja lappilaisiin ihmisiin. Työn ja työntekijöiden sekä toisaalta yhteisön väliset suhteet ja kontaktipinnat ovat tällaisissa tapauksissa marginaalisia potentiaalisesti sosiaalisia ongelmia synnyttäviä, ei niinkään yhteisön sosiaalista pääomaa kasvattavaa. Alueellisen kehityksen ja hyvinvoinnin kannalta ei ole merkityksetöntä millaista työtä alueella tehdään, kuka sitä tekee ja millaisiin lähtökohtiin se perustuu.

## **Empiiristä analyysiä: sosiaalisesti kestävä työ lappilaisessa kontekstissa**

Tämän esityksen empiirisenä kohteena on taiteeseen, taideteollisuuteen ja kulttuuriin liittyvä työ ja työntekijät lappilaisessa kontekstissa. Esimerkkeinä käytetään saamelaiskäsityölläisyyttä ja design-yritystä. Aineistona ovat olleet haastattelut, internet-aineisto sekä muu relevantti materiaali.

Tarkastelu on luonteeltaan normatiivista, ja sen tarkoituksena on ohjata pohtimaan työn ja ammattien suhdetta ympäröivään sosiaaliseen tilaan. Tässä yhteydessä kiinnostus kohdistuu erityisesti ns. ”pieniin toimijoihin”, jotka muutoin helposti sivuutetaan alueellisen hyvinvoinnin ja kehityksen diskursseista (koska kiinnostus liittyy usein nimenomaan suuren kokoluokan asioihin ja teemoihin). Samalla tavalla

otetaan huomioon myös nuorten, naisten, koulutettujen sekä taiteen ja kulttuurin toimijoiden merkitys: myöskään nämä toimijaryhmät eivät ole yleisten kehitysdiskurssien keskiössä.

Miten tai millä tasolla tulkinnan pitäisi tapahtua; mitä asia merkitsee eri tasoilla, niin makrotasolla, yhteisöllisellä/paikallisella kuin yksilötasollakin. Kysymys työhyvinvoinnista nivoutuu samalla näille eri tasoille, olkoonkin että luontevimmin se on yksilötason kysymys.

### *Saamelaiskäsityö: työn voimaannuttavana tekijänä*

Saamelaiset asemoituvat usein yhteiskunnallisissa ja poliittisissa prosesseissa altavastaajan asemaan. Tämän tyyppinen diskurssi peittää alleen kuitenkin vahvan saamelaisrevitalisaation, jossa saamelaisuus on löytänyt merkittävän roolin paitsi saamelaisten omassa elämässä myös pohjoissuomalaisessa todellisuudessa yleisemminkin. Saamelaisuuden identiteetti-projekti ja siihen kuuluvat tekijät ovatkin suhteellisesti ottaen hyvä esimerkki sosiaalisesta selviytymisestä ja jopa menestyksestä 2000-luvun Lapissa. Tässä mielessä saamelaisuus voikin olla esimerkkinä onnistuneesta elämisen tavasta Suomen syrjäisillä seuduilla.

Saamelaistaide ja -käsityö (*duodji*) ovat konkreettisia saamelaisrevitalisaation muotoja, jotka ovat syntyneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Musiikki, kuva- ja mediataiteet ja saamelaiskäsityö ovat olleet kohottamassa saamelaisten kulttuurista ja poliittista identiteettiä. Samalla ne ovat luoneet työn ja elinkeinon muotoja: kyse ei ole pelkästä yksityisestä harrastelusta, vaan toiminnasta, joka on osaltaan luomassa toimeentulon mahdollisuuksia.

Saamelaiskäsityöllä on pitkät perinteet. Siihen liittyvä työ nousee kulttuurista, historiasta ja yhteisöjen olemassaolosta. Nyky-duodji integroi myös uusia vaikutteita ja tekemisen tapoja perinteiseen työhön. (Ks. *Saamelaiset kirkkopäivät*). Se ei ole niinkään ansiotyötä, jota tehdään (pelkästään) rahan tai elannon takia. Saamelaiskäsityöasiantuntijan Virpi Jääskön mukaan saamelaiset eivät ole myöskään tottuneet omien käsityötuotteidensa myymiseen, vaan käsitöitä on tehty useimmiten perheen, suvun ja mahdollisesti muiden läheisten käyttöön. Perinteisistä ajattelutavoista huolimatta duodjia voi ajatella myös selkeästi taloudellisen hyödyn kautta: miten saamelaiskäsitöiden avulla saadaan elantoa ja millaisesta työstä on tällöin kysymys.

Sosiaalisesti kestävä työ -käsitteen kontekstissa duodji on konkreettinen esimerkki, miten tietäntyyppisellä työllä on laajat yhteisölliset merkityksensä.<sup>114</sup> Haastateltavien mukaan duodji on osa saamelaista **kulttuuria**, joka nivoutuu toisaalta jokapäiväiseen elämään ja toisaalta sukupolvien jatkumoon. Duodji ei ole mitä tahansa käsityötä, vaan sillä on suhteellisen tarkasti määritellyt tekemisen tavat, jotka ovat syntyneet vuosikymmenten ja -satojen myötä. Duodji välittää kulttuurisia merkityksiä: saamelaiskäsityö voi esimerkiksi osoittaa konkreettisesti

<sup>114</sup> Tässä esitetyt pohdinnat perustuvat haastatteluihin, joita TaikaLapin tutkijat tekivät Inarissa sijaitsevassa Saamelaisalueen koulutuskeskuksessa 6.–7.10.2009. Haastateltavina oli noin 13 ihmistä, joita haastateltiin lähinnä ryhmähaastattelujen muodossa.

ihmisen kotipaikan ja suvun. Saamelaiskäsityössä on olennaista myös sen läheinen suhde **luontoon** ja **alueeseen**. Käsityöt tehdään pääosin lähellä olevista materiaaleista, joko eläimistä tai kasveista saatavista. Aiheet ja värit liittyvät usein alueen ihmisiin, historiaan tai luontoon.

Saamelaiskäsityön tekeminen on pienyrittämistä, joka nivoutuu tiiviisti muihin elinkeinoihin, nimenomaisesti poronhoitoon. Saamelaiskäsityö merkitsee **naisille** mahdollisuutta tunkeutua yrittämisen alueelle; se myös avaa poroihin liittyvien elinkeinojen miesvaltaisuuden problematiikkaa. Pohjois-Suomessa naisyrittäjyydelle on perinteisesti ollut niukat mahdollisuudet, mutta duodji tuo siihen uusia ulottuvuuksia.

Saamelaiskäsityössä laatu on korkealle arvostettua. Käsityöt tehdään normaalia elämää varten, jolloin niiden käytettävyys ja laadukkuus on tärkeää. Laadukkuuden periaate liittyy myös **ylpeyteen** tuotteista: huonolaatuisia tuotteita tai rihkamaa ei haluta tehdä, vaan ne ovat pikemminkin häpeän aihe. Ylpeys työstä ja työn tuotoksista vaikuttaa kokemukseen työstä: tuotteet eivät ole jotenkin abstrakteja tai abstrakteille ihmisille tehtyjä, vaan niissä konkreettisesti kannetaan historian ja kulttuurin ohella myös jonkun ihmisen tekemää työtä. Työ ja työntekijät ovat läsnä tuotteissa. Työhyvinvointi liittyy näihin edellä mainittuihin tekijöihin, eli siihen, millaisia tuotteita synnyttään ja millaisia merkityksiä ne kantavat.

#### *Mieland: aluetietoista designia*

Lapin yliopisto on maan toinen yliopistotasoinen paikka, jossa voi opiskella taiteen ja muotoilun oppiaineita. Vuonna 2006 neljä taiteiden tiedekunnan opiskelijaa osallistui Arktiset helmet -nimiseen hankkeeseen, jonka ”tarkoituksena on tukea ja edistää lappilaisten luovien alojen toimijoiden liiketoimintaa tarjoamalla vetoapua uusien ja innovatiivisten tuotteiden saamiseksi markkinoille” (ks. *Arktiset helmet*). Kyseisten opiskelijoiden tekemät Kemijärven yöjuna -kalsarit yhdistivät ajankohtaisen sosiaalisen teeman omaan suunnitteluunsa. Yöjuna-kalsareista sai alkunsa Mieland-niminen brändi ja yritys. Mieland sai sekä paikallista että kansallista näkyvyyttä, ja vuonna 2008 se saavutti muun muassa Design Forum Shopin toukokuun muotoilijanimityksen.

Mielandin suunnittelijan Marjo Remeksen mukaan muotoilu ei ole perinteisesti yhteiskunnallista ja osallistuvaa, vaan esteettinen lähtökohta on keskeisenä. Mielandin tarkoituksena on hänen mukaansa vaikuttaa taloudellisesti ja mentaalisesti pohjoisen alueella. Alueellisen itseluottamuksen luominen on olennainen tehtävä tässä kokonaisuudessa. Mieland on pyrkinyt kuuntelemaan ihmisten tarinoita, ja ihmiset olleet ylpeitä siitä, että näitä tarinoita on kerrottu eteenpäin tuotteiden muodossa. (Remes 25.9.2009) Tuotteiden ja niihin liittyvien tarinoiden ja tekemisen tavan avulla ihmisiä pyritään voimaannuttamaan ja antamaan heille olemassaolon oikeutus ja ääni. Yrityksen tarkoituksena onkin luoda henkisiä ja konkreettisia olemassaolon edellytyksiä alueella.

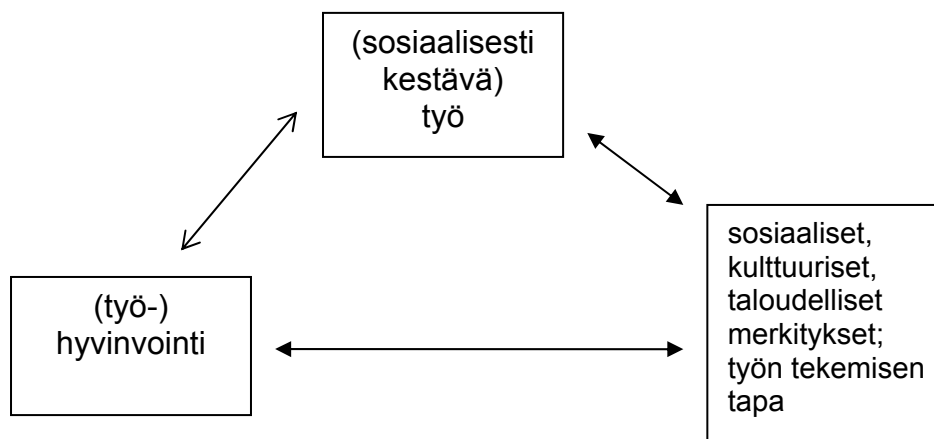
Tällaisessa työssä on korostuneesti esillä se, että työn merkitys ei nouse palkasta tai rahallisista seikoista.<sup>115</sup> Mieländiin kuuluvien suunnittelijoiden työ on sosiaalisesti kiinnittynyttä: työn mielekkyys on yhteydessä siihen, millainen vaikutus ja merkitys sillä on yrityksen ulkopuolella. Nämä ulkopuoliset merkitykset ovat suorassa yhteydessä myös siihen, miten työ koetaan myös yrityksen ja sen työntekijöiden piirissä: työhyvinvointi rakentuu työstä tulevien sosiaalisten merkitysten kautta.

## Lopuksi

Tämän esityksen eräs keskeinen implisiittinen oletus on ollut, että työn sisällöillä on olennainen merkitys niin yksilöllisen työhyvinvoinnin kannalta kuin laajemmin ajateltuna myös yhteisöjen ja alueiden kehityksen ja hyvinvoinnin muotoutumisen kannaltakin.

Taiteeseen, kulttuuriin tai taideteollisuuteen liittyvät prosessit ovat hitaita. Ei voida löytää suoria kausaaliketjuja tai selviä toimijoita, vaan vaikutus on jossain syvärakenteissa ja mentaliteeteissa, jotka toimivat hitaammalla aikakäsityksellä kuin esimerkiksi talous ja politiikka.

Sosiaalisesti kestävä työ merkitsee työn, siihen liittyvien erilaisten merkitysten ja hyvinvoinnin nivomista toisiinsa. Vuorovaikutusprosessit eivät ole yksisuuntaisia, vaan ne toimivat eri tekijöiden välillä joustavasti.



Alueellisen hyvinvoinnin kannalta sosiaalisesti kestävä työ merkitsee tarkastelun kohdentamista materiaalisten tekijöiden ohella ei-materiaalisiin tekijöihin. Työstä saatava palkka tai taloudelliset resurssit eivät määrittele työn sosiaalista kestävyyttä. Esimerkiksi kaivosteollisuudessa liikkuvat rahamäärät ovat potentiaalisesti hyvin merkittäviä, mutta sosiaalisesti kyseinen työ voi olla hyvinkin

<sup>115</sup> Tosin rahallinen ulottuvuus ei ole myöskään poissuljettu tai ristiriidassa muiden tavoitteiden kanssa. Pienestä lähtenyt yritys myös työllistää konkreettisesti useita ihmisiä.

haitallista. Saamelaiskäsityö on esimerkki työstä, jota ei voi irrottaa myönteisistä sosiaalisista ja yhteiskunnallisista merkityksistä. Samalla tavalla Mielandin edustama ”sosiaalisen muotoilun” idea pohjautuu alueeseen ja sen hyvinvoinnin kysymyksiin. Työ kantaa itsessään merkityksiä, jonka kerrannaisvaikutukset voivat olla alueellisen hyvinvoinnin kannalta huomattavia.

Työhyvinvoinnin kannalta sosiaalisesti kestävä työ tarkoittaa yksilöllisen hyvinvoinnin ymmärtämistä yhteisöllisen ulottuvuuden kautta. Työhyvinvointia ei määrittele esimerkiksi työpaikan sisällä olevat asiat (esimerkiksi työolosuhteet), työnantajan ja työntekijän väliset suhteet (esimerkiksi johtamiskäytännöt) tai työn ja vapaa-ajan väliset suhteet. Sosiaalisesti kestävä työ kannalta ajateltuna työn tulokset ja merkitykset sekä työn tekemisen tapa määrittävät työhyvinvointia, ts. miten työn sosiaaliset merkitykset ovat myös subjektiivisen työhön liittyvän hyvinvoinnin perusta.

Työhyvinvoinnin hahmottaminen työn tulosten, työn tekemisen tavan ja työhön liittyvien sosiaalisten merkitysten kautta antaa mahdollisuuden argumentoida työelämän kokonaisuutta mikro- ja makrotasot huomioon ottaen. Työ ei ole vain kansantaloudellinen, rakenteellinen välttämättömyys, eikä toisaalta työntekijän näkökulmasta palkkaan ja työolosuhteisiin liittyvä asia. Työhön voidaan liittää monia yhteisöllisiä elementtejä, jotka nivoutuvat olennaisesti työntekijän omaan hyvinvointiin.

## Lähteet

Aho, Seppo; Saarelainen, Tarja & Suopajarvi, Leena (2004). Creating the North by Innovations. Teoksessa Nils Aarsæther (toim.) Innovations in the Nordic Periphery. Nordregio Report 2004: 3. Nordregio: Stockholm.

Arktiset helmet. <http://www.arktisethelmet.fi/yle.html>; katsottu 21.10.2009

Benediktsson, Karl & Suopajarvi, Leena (2007) Industrious cultures? The uneasy relationship between an industrial order and a 'second modernity', in Nyseth, T., Granås, B. (edit.) Place reinvention in the north. Dynamics and governance perspectives, Stockholm: Nordic Research Programme 2005-2008. Report:1, 27–38.

Brödner, Peter & Latniak, Erich (2002) Sources of Innovation and Competitiveness: National Programmes Supporting the Development of Work Organisation Final Report to DG Employment and Social Affairs. Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology. [Http://iat-info.iatge.de/aktuell/veroeff/ps/broedner02c.pdf](http://iat-info.iatge.de/aktuell/veroeff/ps/broedner02c.pdf); katsottu 21.10.2009.

Juntunen, Piritta (2005) Yritysten yhteiskuntavastuu – Sosiaalisen vastuun käytännöt ja vaikuttimet. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Taloustieteiden laitos, Joensuun yliopisto. <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/opinnaytetyot/gradut/juntunen.pdf>; katsottu 21.10.2009.

Leisure & Work Part II: Global Issue & Implications. <http://www.mentalhealthedce.com/courses/contentWK/secWK26.html>; katsottu 21.10.2009.

Linjakumpu, Aini & Suopajarvi, Leena (2003) Johdanto. Teoksessa Aini Linjakumpu & Leena Suopajarvi (toim.): Sellainen seutu ja sellainen maa. Erot, vastarinta ja uuden politiikan vaatimus Lapissa. Lapin yliopisto, Rovaniemi, 2003, ss. 4–8.

Min, Soh Tze & Ng, Eleanor. The Future of Work. [http://www.cscollge.gov.sg/cgl/pub\\_ethospers\\_3d2.htm](http://www.cscollge.gov.sg/cgl/pub_ethospers_3d2.htm); katsottu 21.10.2009.

Remes, Marjo (25.9.2009) Alustus. Progress or Perish! -konferenssi. Lapin yliopisto, 24.-25.9.2010.

Ristelä, Pekka. Yritysten yhteiskuntavastuu – edistystä vai silmänlumetta? [Http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/91](http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/91); katsottu 21.10.2009.

Russell, Joyce E. A. (2008) Promoting Subjective Well-Being at Work. Journal of Career Assessment. Vol. 16, No. 1, 117–131.

Saamelaiset kirkkopäivät.

<http://www.saamelaisetkirkkopaivat.net/taidenayttely.pdf>; katsottu 30.8.2009.

Voydanoff, Patricia (2001) Incorporating Community into Work and Family Research: A Review of Basic Relationships. Human Relations. Vol. 54, No. 12, 1609–1637.

## *Avainasiakaspäälliköiden työhyvinvointi ja sen kehittäminen*

**Tommi Mahlamäki<sup>1</sup> & Marja Leppänen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Tampereen teknillinen yliopisto, teollisuustalous

<sup>2</sup> Vaasan yliopisto, johtamisen laitos



### **Tiivistelmä**

Työelämä ja työympäristö ovat kokeneet viimeaikoina suuria muutoksia. Globaali taloudellinen taantuma on useissa organisaatioissa vaikuttanut monin tavoin jokapäiväisen työn tekemiseen. Esimerkiksi sama työmäärä tehdään nyt vähemmillä resursseilla kuin aiemmin. Varmuus työsuhteen jatkumisesta on heikentynyt. Organisaatioiden taloudellinen ahdinko on muuttanut asiakastyötä yhä tuloskeskeisemmäksi. Tässä tutkimuksessa käsittelemme suomalaisten avainasiakaspäälliköiden työtä ja työhyvinvointia sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksemme empiria muodostuu suomalaisista avainasiakaspäälliköistä, joiden työtä ja työhyvinvointia kartoitettiin talvella 2008–2009 kerätyllä kvantitatiivisella kyselylomakkeella. Tutkimuksemme rakentuu seuraavasti. Ensimmäisessä osassa käymme läpi avainasiakaspäälliköiden työn piirteitä sekä työtä kuvaavaa teoriaa. Tämän jälkeen määrittelemme työhyvinvoinnin käsitteen ja sitä tarkastelevat näkökulmat sekä aiheeseen liittyvää tutkimusta. Empiirisessä osuudessa esittelemme ja kuvaamme lyhyesti aineiston ja käytetyt analyysimenetelmät. Alustavien tulosten mukaan ja viimeaikaisista muutoksista huolimatta avainasiakaspäälliköiden näkemys omasta työhyvinvoinnistaan on pysynyt ennallaan. Naisten työhyvinvointi näyttää jopa hieman parantuneen, vastaavasti miesten työhyvinvointi on hieman laskenut. Viisiportaisella asteikolla avainasiakaspäälliköt arvioivat yleisen työhyvinvointinsa tasolle melko hyvä. Tutkimuksemme lopuksi esitämme näkemyksemme työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

### **Johdanto**

Työelämä ja työympäristö ovat kokeneet viimeaikoina suuria muutoksia. Ensinnäkin globaali taloudellinen taantuma on useissa organisaatioissa vaikuttanut jokapäiväisen työn tekemiseen muun muassa siten, että yritykset ovat vähentäneet työntekijöitään huomattavissa määrin. Tilastokeskuksen mukaan (2009a) työttömien määrä Suomessa kasvoi vuoden 2008 kesäkuusta vuoden 2009 kesäkuuhun mennessä yli 30 prosenttia. Vuonna 2008 työttömiä oli 195 000 henkilöä, kun vuotta myöhemmin heitä oli jo 255 000. Työttömyyden kasvu painottui lähes täysin yksityiselle sektorille (Tilastokeskus 2009d). Tämän seurauksena monilla työpaikoilla sama työmäärä tehdäänkin nyt vähemmillä resursseilla. Varmuus työsuhteen



jatkumisesta on myös heikentynyt. Haastattelututkimuksen suorittamisen aikaan lomautusten määrä oli kasvanut huomattavasti edellisvuoteen verrattuna. Vuoden aikana lomautettujen ihmisten määrä kasvoi 4 000:sta 4 2000:n (Tilastokeskus 2009c). Samaan aikaan (tammikuu 2009) YT-neuvottelujen piirissä oli 45 000 työntekijää, kun vuotta aikaisemmin YT-neuvottelujen piirissä oli ainoastaan 2 500 työntekijää (SAK 2009). Työsuhteiden epävarmuuden koetaan lisääntyneen (Ylöstalo & Jukka 2008: 5) ja vaikuttavan työhyvinvointiin. Maunon ja Kinnusen (1999) tutkimuksen tulosten mukaan työsuhteen epävarmuus heikensi erityisesti naisten kokemaa hyvinvointia. Hyvinvointi väheni, kun työuupumus lisääntyi ja työ vei aikaa perhe-elämältä.

Toinen keskeinen työympäristöön liittyvä muutos on ennustettavuuden ja vakauden heikkeneminen. Greenin (2006: 48, 84–85, 147) mukaan teknologinen muutos aiheuttaa kiihtymistä sekä itsessään että osana maailmantalouden kilpailuun perustuvia käytäntöjä. Myös tuotannon uudelleen organisoiminen kevyt tuotannoksi (lean production) sekä Just In Time ja Total Quality Management -menetelmien käyttöönotto ovat tehostaneet toimintoja. Kiihtymisen syiksi on esitetty myös protestanttista työn etiikkaa, työn mielenkiintoisuutta ja nykyisiä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Greenin (2006) käyttämä käsite on työn tiivistyminen (work intensification). Myös Työolobarometrin (Ylöstalo & Jukka 2008: 23, 165–167) mukaan työn henkinen rasittavuus on nykyisin fyysistä rasittavuutta suurempaa.

Yleinen ajatus työhyvinvoinnin merkityksen korostamisen taustalla on sen ajateltu yhteys organisaation tuloksellisuuteen. Erityisesti henkilöstöjohtamista on vaadittu vastaamaan työhyvinvoinnin haasteeseen, sillä havaittiinhan jo Hawthorne-tutkimuksissa työntekijöiden kohtelun yhteys tuloksellisuuteen. Toisaalta työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä on pidetty joissain tutkimuksissa päämääränä ja arvona sinänsä. (Vanhala & Kotila 2006.)

Tässä tutkimuksessa käsittelemme suomalaisten avainasiakaspääalliköiden työtä ja työhyvinvointia. Tarkoituksenamme on selvittää avainasiakaspääalliköiden työhyvinvoinnin tilaa, hyvinvoinnin kehitystä ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksemme empiria muodostuu suomalaisista avainasiakaspääallikoista, joiden työtä ja työhyvinvointia kartoitettiin talvella 2008-2009 kerätyllä kvantitatiivisella kyselylomakkeella. Tutkimuspaperimme ensimmäisessä osassa käymme läpi avainasiakaspääalliköiden työn piirteitä sekä työtä kuvaavaa teoriaa. Tämän jälkeen määrittelemme työhyvinvoinnin käsitteen ja sitä tarkastelevat näkökulmat sekä aiheeseen liittyvää tutkimusta. Empiirisessä osuudessa esittelemme ja kuvaamme lyhyesti aineiston ja käytetyt analyysimenetelmät. Lopuksi pohdimme mahdollisuuksia avainasiakaspääalliköiden työn kehittämiseen.

## **Avainasiakkuuksien hallinnan tutkimus**

Avainasiakkuuksien hallinta (Key Account Management, KAM) käsittää yritykselle strategisesti tärkeiden asiakkaiden identifioimisen ja näiden asiakkaiden yksilöllisen

palvelemisen. Avainasiakkuuksien hallinta on kiinnostanut sekä tiedeyhteisöä että yritysten välisillä markkinoilla toimivia yrityksiä jo yli kaksikymmentä vuotta (Ojasalo 2001). Avainasiakkuuksien hallinnan periaatteet ovat kuitenkin huomattavasti vanhemmat. Zupancic (2008) huomauttaakin, että tärkeiden asiakkaiden erilainen palvelu on hyvän myyjän maalaisjärjen käyttöä.

Ennen avainasiakkuuksien hallinnan käsitettä aiheeseen viitattiin käyttämällä kansallisten asiakkaiden hallinnan termiä (National Account Management). Ensimmäiset akateemiset tutkimukset kansallisten asiakkaiden hallintaan liittyen tehtiin 1970-luvulla (ks. Pegram, 1972, ja Napolitano, 1997). Muita avainasiakkuuksien hallintaa lähellä olevia käsitteitä ovat kansainvälisten asiakkaiden hallinta (International Account management) ja globaalien asiakkaiden hallinta (Global Account Management) (ks. Millman, 1996; Montgomery & Yip, 2000 ja Shi et al. 2004). Edellä mainitut käsitteet eroavat toisistaan maantieteellisen laajuuden mukaan (kansallinen, kansainvälinen, globaali), mutta myös tieteellisen tutkimussuuntautumisten osalta. Reisel et al. (2005) toteaa, että kansallisten asiakkaiden hallinta tutkimusalan keskiössä yksilöiden suhteisiin yrityksen ja asiakkaan välillä, kun taas avainasiakkuuksien hallinta keskittyy myyntitiimiin ja koko organisaation osallistumiseen asiakassuhteen hoidossa.

Organisaatioissa avainasiakassuhteet etenevät tyypillisesti tiettyjen vaiheiden kautta. Avainasiakkuuksien hallinnan tutkimuksessa usein sovellettu teoria on Millmanin ja Wilsonin (1995) esittämä malli (kuva 1). Millman ja Wilson sijoittivat avainasiakassuhteen vaiheet akselille, jossa kuvataan transaktion ja yhteistyön eri muotoja. Avainasiakassuhteen vaihteita ovat niin sanottu 'esi-KAM', 'varhainen-KAM', 'keski-KAM', 'partneri-KAM' sekä 'synergia-KAM'



Kuva 1. Avainasiakassuhteiden kehittyminen (Millman & Wilson 1995).

Viimeaikainen tutkimus avainasiakkuuksien hallinnasta on keskittynyt muun muassa kokonaisvaltaisen avainasiakkuuksien hallintaa kuvaavan mallin luomiseen (Homburg et al., 2002; Shi et al., 2004; ja Zupancic, 2008), avainasiakkuuksien hallintastrategioiden implementointiin liittyviin ongelmiin ja haasteisiin (Piercy & Lane, 2006) sekä avainasiakkuuksien hallintaan liittyvien oletusten empiiriseen testaamiseen (Ivens & Pardo, 2008).

## Avainasiakaspäällikön roolit ja tehtävät

Avainasiakaspäällikön roolit ja tehtävät muuttuvat asiakassuhteen kehittymisen mukaan (McDonald & Rogers, 1998, 113). McDonald ja Rogers määrittelevät neljä osaamis- ja kykyluokkaa, joita avainasiakaspäälliköiltä vaaditaan erityisesti kehittyneemmissä avainasiakassuhteissa. Kehittyneempää avainasiakassuhdetta kuvaavat 'keski-KAM' ja tätä seuraavat vaiheet. Ensimmäinen luokka liittyy **henkilökohtaisiin ominaisuuksiin**, kuten suoraselkäisyyteen, perään-antamattomuuteen, myynti- ja neuvottelutaitoihin sekä yleiseen pidettävyyteen. Toinen luokka muodostuu **aihetietämykseen** liittyvistä osa-alueista, kuten tuotetietämyksestä, markkinaympäristön, markkinoiden ja rahoitusmarkkinoiden ymmärtämisestä, tietoteknisistä taidoista, lainsäädännön sekä kielten ja kulttuurien tuntemisesta. Kolmantena luokkana McDonald ja Rogers mainitsevat **ajattelutaitoihin** liittyvät kyvyt, kuten luovuuden, joustavuuden sekä strategiseen ajatteluun ja suunnitteluun ja näkökulman vaihtamiseen liittyvät taidot. Neljäs luokka koostuu **johtamiskyvystä** sisältäen viestinnälliset taidot, ihmisten johtamiseen liittyvän osaamiseen, uskottavuuden ja organisointikyvyt.

Aivan kuten erilaiset asiakassuhteiden vaiheet vaativat erilaisia taitoja, myös erilainen toimintaympäristö edellyttää erilaista osaamista. Millman (1996) tutki avainasiakaspäällikön roolia tilanteissa, kaupan kohteena olivat laajat tuote- ja palvelukokonaisuudet (systeemiostotilanteet) ja löysi seitsemän eri osaamislukkaa. Näitä luokkia olivat koordinointi, asiakkuuden suunnittelu, ulkopuolisten suhteiden hallinta, myynti- ja tulostavastuu, neuvottelutaidot ja monikulttuurinen tiimityöskentely.

## Työhyvinvoinnin määritelmä ja lähestymistapoja

Työhyvinvoinnin käsitteellinen määrittely on toistaiseksi eriytymätöntä. Vanhala ja Kotila (2006) määrittelevät työhyvinvoinnin psykologiseksi hyvinvoinniksi, joka koostuu affektiivisesta hyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä, kompetenssista, autonomiasta, tavoitteista, uupumuksen ja masennuksen puuttumisesta. Spector et al (2002) lähestyvät työnhyvinvointia samalla tavoin määrittelemällä sen yleiseksi positiiviseksi asenteeksi työtä kohtaan sekä fyysisten ja psykologisten oireiden puuttumiseksi. Työhyvinvointia tutkittaessa onkin otettava huomioon sekä uupumusta ja väsymistä vähentävät seikat että sitoutuneisuutta tukevat tekijät (Moliner et al. 2008). Mauno ja Kinnunen (1999) operationalisoivat tutkimuksessaan ammatillisen hyvinvoinnin työhön liittyväksi väsymykseksi, jota mitattiin työuupumusta kuvaavalla mallilla. Johtamisella ja esimiestyöllä on myös ajateltu olevan keskeinen merkitys työhyvinvoinnille. Työhyvinvointia tarkastellaan usein myös välittävänä tekijänä. Tutkittaessa organisaation oikeudenmukaisuuden merkitystä erinomaiselle asiakaspalvelulle (extrarole customer service), havaittiin, että työhyvinvointi toimi välittävänä tekijänä oikeudenmukaisuuden kokemuksen ja erinomaisen asiakaspalvelun välillä (Moliner et al. 2008).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella stressiteoreettisesta ja työuupumusta tarkastelevista näkökulmista käsin. Jonkinlaisena vastakohtana edelliselle on

syntynyt niin sanottu positiivisen psykologian tutkimussuunta, jossa painotetaan työn voimavaratekijöitä ja esimerkiksi työn imua. Muita näkökulmia työhyvinvointiin ovat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tutkimus sekä organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välinen tutkimus. (Kinnunen, Mauno & Feldt 2005.)

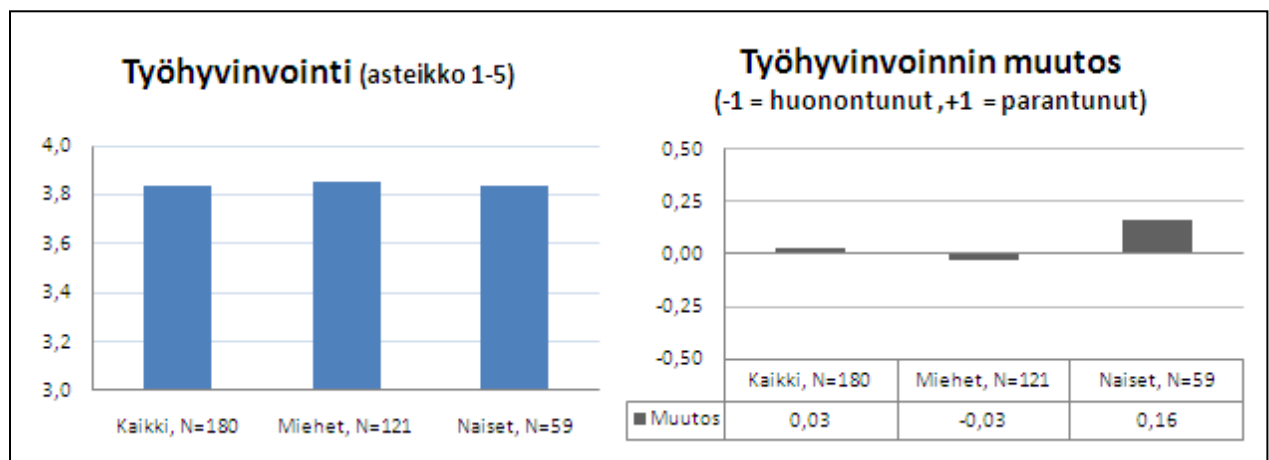
## Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksen kohderyhmänä muodostui suomalaisista avainasiakaspäälliköistä. Yli 700 avainasiakaspäällikölle ja avainasiakasjohtajalle lähetettiin postitse kyselylomake. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Viikko määräpäivän jälkeen henkilöille lähetettiin muistutuskirje sekä www-osoite, jossa he vaihtoehtoisesti pystyivät vastaamaan kyselyyn Internetin kautta. Vastauksia saatiin yhteensä 180 kappaletta. Vastausprosentti oli siis 26. Vastaajien keski-ikä oli 45 vuotta. Kolmasosa vastaajista oli naisia ja loput kaksi kolmasosaa miehiä.

## Tulokset

Avainasiakaspäälliköille esitettiin kysymyksiä heidän työhyvinvointiinsa liittyen. Yleistä työhyvinvointia kartoitettiin kysymyksellä: ”Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa parhaiten työhyvinvointianne viimeisen kuukauden ajalta?” Vastaukselle annettiin seuraavat vaihtoehdot: 1) Erittäin huono, 2) Melko huono, 3) Kohtalainen, 4) Melko hyvä, 5) Erittäin hyvä. Toinen työhyvinvointiin liittyvä kysymys kartoitti työhyvinvoinnin kehitystä. Kysymys esitettiin muodossa ”Kuinka työhyvinvointinne on kehittynyt viimeisen vuoden aikana?” Vaihtoehdot vastaukselle olivat: 1) Huonontunut, 2) Pysynyt samana, 3) Parantunut. Seuraavassa käsittelemme saatuja vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin (taulukot 1–4).

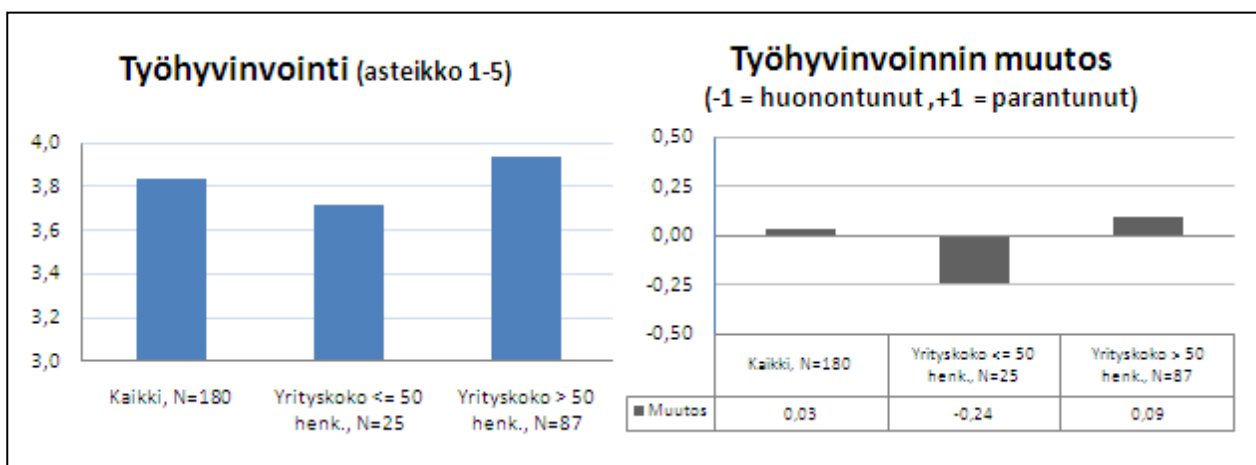
Taulukko 1: Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin muutos sukupuolen mukaan



Yleinen työhyvinvointi sai arvosanan 3,8, joka vastaa lähinnä vastausvaihtoehtoa 4 (Melko hyvä). Naisten ja miesten työhyvinvoinnilla ei näyttänyt olevan suurtakaan eroa. Naisten työhyvinvointi sai arvosanan 3,84 ja miesten 3,85. Työhyvinvoinnin muutoksen osalta naiset näkivät työhyvinvointinsa muuttuneen selvästi positiiviseen suuntaan (+0,16). Miesten osalta työhyvinvointi heikkeni hieman (-0,03).

Työhyvinvointia ja sen kehitystä on tarkasteltu seuraavaksi suhteutettuna yrityksen henkilöstön lukumäärään (taulukko 2).

Taulukko 2: Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin muutos yrityksen koon mukaan

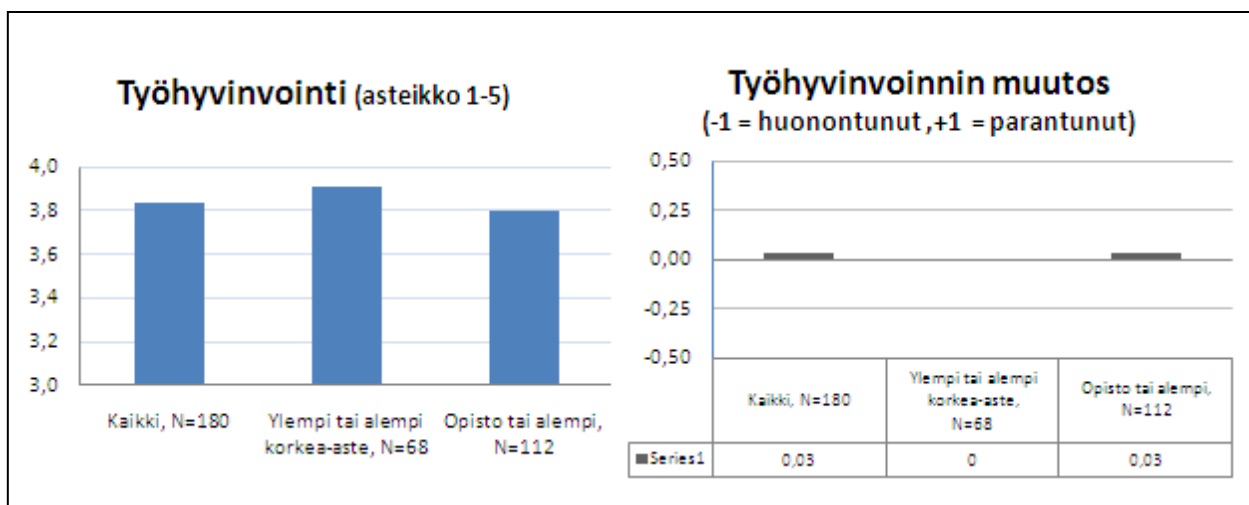


Yrityskoko näyttäisi vaikuttavan työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin muutokseen. Pienemmissä yrityksissä työhyvinvoinnin taso (3,72) jää selvästi keskiarvosta (3,84). Yrityksen henkilöstön lukumäärän ollessa yli 50 henkeä työhyvinvointi oli taas selvästi keskiarvoa suurempi (3,94). Myös työhyvinvoinnin muutos oli selvästi negatiivinen puhuttaessa alle 50 hengen yrityksistä. Kysymyksen osalta täytyy huomioida alle 50 hengen yritysten kohtuullisen pieni määrä (25 kpl). Vastausmäärällä saattaa olla heikentävä vaikutus tulosten luotettavuuteen.

Työhyvinvoinnin yhteyttä organisaatioon on tarkasteltu organisaatiokulttuurin ja organisaation toimintojen osa-alueiden kautta. Esimerkiksi työntekijän motivaatio, työyksikön ilmapiiri ja johtamiskäytännöt ovat olleet tarkastelujen kohteena. (Simola & Kinnunen 2005.) Yllättävää kyllä, Kuoppalan et al.:n (2008) meta-analyysissä johtajuuden ja työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä todettiin, että johtajuudella on vain lievä yhteys työhyvinvointiin, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeisiin. Yleisesti ottaen työhyvinvointia tarkastellaan kuitenkin vielä usein pahoinvoinnin puuttumisen kautta.

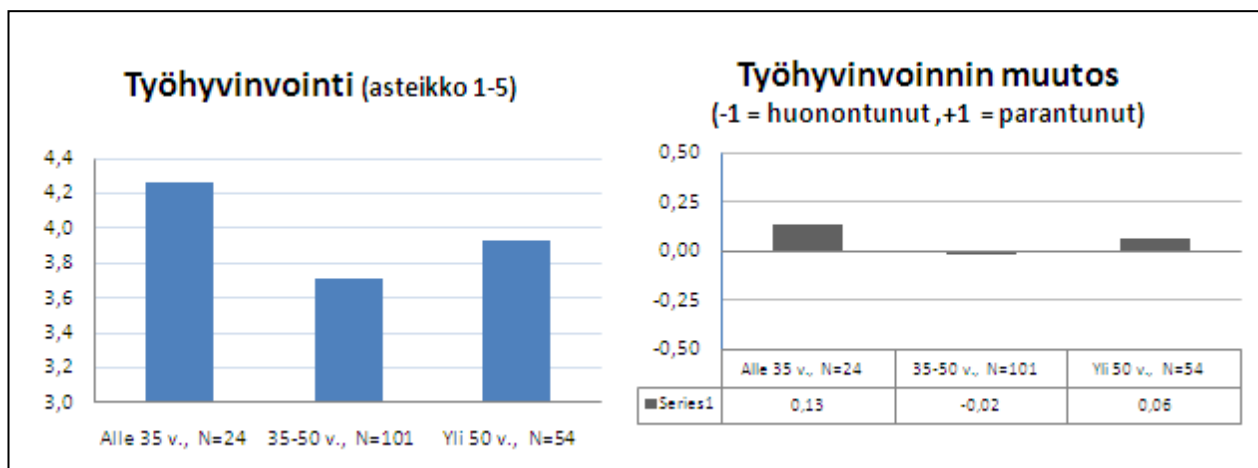
Taulukko 3 esittää työhyvinvoinnin suhteessa koulutustasoon.

Taulukko 3: Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin muutos suhteessa koulutustasoon.



Henkilön koulutustaustalla oli melko vähäinen vaikutus työhyvinvointiin. Ylemmän tai alemman korkeasteen suorittaneilla avainasiakaspäälliköillä työhyvinvoinnin taso (3,91) oli hieman keskiarvoa (3,84) suurempi. Työhyvinvoinnin muutokseen koulutustaustalla ei näyttänyt olevan vaikutusta.

Taulukko 4: Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin muutos iän suhteen



lällä näyttäisi olevan merkitystä työhyvinvointiin. Alle 35-vuotiaat näkevät tilanteensa (4,26) selvästi keskiarvoa (3,84) positiivisempänä. Heikoin kokemus työhyvinvoinnista oli 35–50-vuotiailla (3,71). Yli 50-vuotiaat näkevät työhyvinvointinsa (3,94) keskiarvoa parempana. Sama tilanne näkyy myös työhyvinvoinnin muutoksessa. Alle 35-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat kokevat työhyvinvoinnin kehittyneen parempaan suuntaan, kun taas 35–50-vuotiaat kokevat hyvinvoinnin hieman laskeneen.

Yleisesti ottaen työkyvyn heikentyminen vanhemmilla työntekijöillä yhdistyy sairauksien lisääntymiseen. Toisaalta myös seurantatutkimuksessa yli kymmenen vuoden aikana koettu työkyvyn paraneminen voi johtua siitä, että vanhemmilla työntekijöillä on alhaisemmat kriteerit hyvälle terveydelle kuin nuoremmilla. Erityisesti tilanteissa, joissa sydän- ja verisuoni- sekä liikuntaelinsairaudet puuttuivat, työhyvinvointi koettiin hyväksi. (Seitsamo & Klockars 1997.)

## **Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät**

Avainasiakaspäälliköillä oli kyselyssä myös mahdollisuus ilmaista omat näkemyksensä tärkeimmistä työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Vastaukset voidaan karkeasti lajitella neljään kategoriaan: 1) Työn tekemiseen liittyvät seikat, 2) Työilmapiiri, 3) Johtaminen, esimiestyö, 4) Henkilökohtaiset seikat.

Maininnat jakautuivat seuraavasti:

### **1) Työn tekemiseen liittyvät seikat (85 mainintaa)**

- Mielekäs työ: 18
- Haasteellinen työ: 15
- Selkeät vastuut ja velvollisuudet: 15
- Työ: 11
- Vaikutusmahdollisuuden työhön: 8
- Varmuus työstä: 8
- Riittävästi resursseja: 5
- Hyvät työkalut: 3
- Itsenäinen työ: 2

### **2) Työilmapiiri (69 mainintaa)**

- Työilmapiiri: 33
- Työkaverit, työyhteisö: 19
- Työympäristö: 12
- Ryhmähenki: 4
- Miellyttävät asiakkaat: 1

### **3) Johtaminen ja esimiestyö (60 mainintaa)**

- Hyvä johtaminen ja esimiestyö: 26
- Palkitseminen: 17
- Tavoitteiden asetanta: 7
- Esimiesten oikeudenmukaisuus: 5
- Arvostus: 5
- Tiedonkulku: 5
- Hyvä strategia: 5

#### 4) Henkilökohtaiset seikat (20 mainintaa)

- Kehittymismahdollisuudet: 7
- Riittävä vapaa-aika: 6
- Oma terveys: 5
- Hyvä fyysinen kunto: 2
- Motivaatio: 2

Työn tekemiseen liittyvät tekijät näyttäisivät olevan tärkeimpiä avainasiakaspäälliköiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työilmapiiri ja johtaminen ja esimiestyö liittyvät työn sosiaalisuuteen ovat keskeisiä erityisesti tuen saamisen kannalta. Henkilökohtaisista seikoista tärkeimmäksi nousivat kehittymismahdollisuudet. Esiin tulleet tekijät tukevat Karasekin (1979) tutkimusta työn vaatimuksista ja voimavaroista. Karasekin tutkimus sai alkunsa ihmettelystä, miksi töiden kuormittavuutta selvittäneet tulokset olivat osittain ristiriitaisia: hyvin kuormittavina pidetyissä töissä, kuten johdon työssä, koettu kuormitus ei ollut niin suurta kuin mitä olisi voinut olettaa ja toisaalta vähäisen kuormituksen töissä koettu kuormitus saattoi olla hyvinkin suurta. Karasekin tutkimuksen tulosten mukaan työ on mielekkäintä silloin, kun työn vaatimukset ovat haastavia ja kun työntekijällä on riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Vaikka Karasek ei alkuperäisessä tutkimuksessaan analysoinut sosiaalisen tuen merkitystä, hän kuitenkin tunnisti sen olennaisen roolin työn mielekkyyttä tarkasteltaessa.

### **Pohdinta**

Tarkastelimme tutkimuksessamme suomalaisten avainasiakaspäälliköiden työhyvinvointia. Tulosten mukaan avainasiakaspäälliköiden työhyvinvointi on melko hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin kokemukset eivät juurikaan eronneet sukupuolen tai koulutustason suhteen. Sen sijaan iällä ja organisaation koolla oli jonkin verran merkitystä hyvinvoinnin kokemuksiin. Tutkimusten (esim. Seitsamo & Klockars 1997) mukaan iän myötä tapahtuva työhyvinvoinnin heikkeneminen on yhteydessä ilmenneisiin sairauksiin. Toisaalta vanhemmilla työntekijöillä on alhaisemmat kriteerit hyvälle terveydelle kuin nuoremmilla.

Työhyvinvointia on tutkittu useiden ammattien näkökulmasta ja vaikka työhyvinvointi on työkykyä laajempi käsite, työkyvyn tarkastelu on edelleen keskeinen työhyvinvoinnin osa-alue. Kymmenen vuoden ajan esimiesten työkykyä kartoittaneessa seurantatutkimuksessa havaittiin vain vähän työkykyyn liittyviä muutoksia. Työkyky tasaisesti erinomainen – ryhmään kuului keski-ikänsä nuorimpia esimiehiä ja heidän keski-ikänsä oli 42,7 vuotta. Ryhmään kuuluvat esimiehet työskentelivät muita työkykyryhmiä enemmän ylimmässä johdossa. Heikon tilanne työkyvyn suhteen oli ryhmässä, jonka tutkijat nimesivät 'tasaisesti huonoksi'. Ryhmän työkyky oli tasaisin huono koko seuranta-ajan. Ryhmään kuuluvat esimiehet olivat keski-ikänsä vanhimpia, heidän keski-ikänsä oli 49,4 vuotta. Tässä ryhmässä oli vähiten ylimmän johdon edustajia sekä eniten työnjohtoa. Tutkitusta tuhannesta esimiehestä kuitenkin suurin osa, 64 prosenttia, kuului parhaimpaan työkykyryhmään. Heikoimpaan työkykyryhmään kuului vain kaksi prosenttia



esimiehistä. Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että organisaatioon sitoutuminen toimii työkykyä suojaavana tekijänä, sillä organisaatioon sitoutuminen oli korkeinta erinomaisen työkyvyn ryhmään kuuluvilla esimiehillä. Yleisellä työsitoutuneisuudella ei tällaista vaikutusta ollut. (Feldt, Mäkikangas, Hyvönen, Kinnunen & Kokko 2006.) Tämä tulos tukee Karasekin (1979) tutkimusta työn vaatimuksien ja voimavaratekijöiden tasapainosta mielekkään työn edellytyksenä. Tutkimuksemme avoimessa kysymyksessä mielekäs ja haasteellinen työ koettiin yhdeksi tärkeimmistä työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Lisäksi muutama vastaaja piti kehittymismahdollisuuksia erittäin tärkeinä työhyvinvointia tukevana tekijänä.

Yllättävää kyllä, vain muutama vastaaja piti työpaikan varmuutta tärkeänä työhyvinvointia tukevana tekijänä. Maunon ja Kinnusen (1999) tutkimuksen mukaan työsuhteen epävarmuus on työhyvinvointia vähentävä tekijä, erityisesti naisilla. Työsuhteen epävarmuuteen liittyvät vähäiset maininnat voivat johtua siitä, että vastaajista vain yksi kolmasosa oli naisia. Miesten työhyvinvointia työsuhteen epävarmuus ei koittele samalla tavoin. Toisaalta voi myös olla, että talouden taantuma ei ole vielä yltänyt avainasiakaspäälliköiden työhön.

Poikkeuksellista oli myös se, että vain yksitoista vastaajaa mainitsi jollain tavoin työelämän lukuisten muutosten ja niiden tahdin työhyvinvointia heikentävän vaikutuksen. Ilmaisut olivat käänteisiä, sillä kysymyksessä pyydettiin mainitsemaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Riittävät resurssit sekä riittävä oma vapaa-aika edustavat työelämän nopeaan muutostahtiin liittyviä toiveita. Mutta, kuten jo todettu, näitä mainintoja oli yllättävän vähän verrattuna esimerkiksi Työolotutkimuksen (Lehto & Sutela 2008) tuloksiin työpaineiden yleisyydestä ja lisääntymisestä.

Koska avainasiakaspäälliköiden työhyvinvointi oli yleisesti melko hyvällä tasolla, huomiota tulisi kehittämistoimenpiteiden sijaan kiinnittää hyvinvoinnin ylläpitoon. Vastaajien iän mukaan suhteutettua työhyvinvointia tarkasteltaessa selvisi, että 35–50-vuotiaiden työhyvinvointi oli heikoimmalla tasolla. Tämän ikäryhmän kokemusten selvittämiseksi tarvittaisiin lisää tutkimusta. Voi olla, että työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät vaikeudet alensivat tämän ikäryhmän työhyvinvoinnin kokemusta.

## Lähteet

- Feldt, T.; Mäkikangas, A.; Hyvönen, K.; Kinnunen, U. & K. Kokko (2006): Esimiesten työkyvyn kehityspolut vuosina 1996–2006 ja niihin yhteydessä olevat tekijät. *Työ ja ihminen* 20.
- Green, Francis (2006): *Demanding work. The paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton (N.J.): Princeton University Press.
- Homburg, C., Workman, J. & Jensen, O., 2002. A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing* 66(April), 38–60.
- Ivens, B. & Pardo, C., 2008. Key-account-management in business markets: An empirical test of common assumptions. *Journal of Business & Industrial Management* 23(5), 301–310.
- Karasek, R. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Resign. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24.
- Kinnunen, U.; Feldt, T. & S. Mauno (toim.)(2005): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. s. 119–165. Otava, PS-kustannus: Keuruu.
- Kuoppala, J.; Lamminpää, A.; Liira, J. & Harri Vainio (2008): Leadership, Job Well-Being, and Health Effects –A Systematic Review and a Meta-analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*. Vol. 50, Iss. 8.
- Lehto, A-M. & H. Sutela (2008): Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus: Helsinki.
- Mauno, S. & U. Kinnunen (1999): Job insecurity and well-being: A longitudinal study among male and female employees in Finland. *Community, Work & Family*, Vol. 2, No. 2.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiro, J. & R. Cropanzano (2008): Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European journal of work and organizational psychology*. Vol. 17, Iss. 2.
- McDonald, M. & Rogers, B., 1998. *Key Account Management: Learning From Supplier and Customer Perspectives*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Millman, T. & Wilson, K., 1995. From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 1(1), 9–21.

Millman, T., 1996. Global Key Account Management and Systems Selling. *International Business Review* 5(6), 631–645.

Montgomery, D. & Yip, G., 2000. The Challenge of Global Customer Management. *Marketing Management* 9(4), 22–29.

Napolitano, L., 1997. Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time Has Come. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17(4), 1–8.

Ojasalo, J., 2001. Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16(3), 199–218.

Pegram, R., 1972. Selling and servicing the national account. Report No. 557, The Conference Board, New York, NY.

Piercy, N. & Lane, N., 2006. The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies. *European Management Journal* 24(2–3), 151–162.

SAK (2009), Yt-neuvottelujen kuukausivertailut 2008–2009 [http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista.jsp?location1=1&sl2=10&lang=fi&id=25874#Irtisanomisja,\\_lomautuksia\\_ja\\_yt-neuvotteluja](http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista.jsp?location1=1&sl2=10&lang=fi&id=25874#Irtisanomisja,_lomautuksia_ja_yt-neuvotteluja), luettu 28.09.2009

Simola, A. & U. Kinnunen (2005): Organisaatio ja hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, U.; Feldt, T. & S. Mauno (toim.): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. ss. 119–165. Otava, PS-kustannus: Keuruu.

Hutt, M. & Walter, B., 2006. A network perspective of account manager performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21(7), 466–473.

Seitsamo, J. & M. Klockars (1997): Aging and changes in health. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*. Vol 23, Iss. 1.

Shi, L., Zou, S. & Cavusgil, T., 2004. A conceptual framework of global account management capabilities and firm performance. *International Business Review* 13: 539–553.

Spector, P. et al. (2006): Locus of control and well-being at work: How generalizable are western findings? *Academy of Management Journal*, Vol. 45, Iss. 2.

Tilastokeskus (2009a), Työttömät sukupuolen ja iän mukaan 2009/06–2008/06, [http://www.stat.fi/til/tyti/2009/06/tyti\\_2009\\_06\\_2009-07-21\\_tau\\_016\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2009/06/tyti_2009_06_2009-07-21_tau_016_fi.html), luettu 28.09.2009.

Tilastokeskus (2009b), Teollisuuden uudet tilaukset laskivat kesäkuussa 34,5 prosenttia vuoden takaisesta,

[http://www.stat.fi/til/teul/2009/06/teul\\_2009\\_06\\_2009-08-07\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/teul/2009/06/teul_2009_06_2009-08-07_tie_001_fi.html),  
luettu 28.09.2009.

Tilastokeskus (2009c), Kesäkuun työttömyysaste 2,3 prosenttiyksikköä suurempi kuin vuosi sitten,  
[http://www.stat.fi/til/tyti/2009/06/tyti\\_2009\\_06\\_2009-07-21\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2009/06/tyti_2009_06_2009-07-21_tie_001_fi.html),  
luettu 28.09.2009.

Tilastokeskus (2009d), Työlliset työnantajasektorin mukaan 2009/06–2008/06,  
[http://www.stat.fi/til/tyti/2009/06/tyti\\_2009\\_06\\_2009-07-21\\_tau\\_009\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2009/06/tyti_2009_06_2009-07-21_tau_009_fi.html),  
luettu 28.09.2009.

Tilastokeskus (2009e), Teollisuuden tilinpäätöstiedot 2008, ennakko (TOL2008)  
[http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=008\\_tetipa\\_tau\\_103\\_fi&ti=Teollisuuden+tilinp%E4%E4t%F6stiedot+2008%2C+ennakko+%28TOL2008%29&path=../Database/StatFin/yri/tetipa/&lang=3&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=008_tetipa_tau_103_fi&ti=Teollisuuden+tilinp%E4%E4t%F6stiedot+2008%2C+ennakko+%28TOL2008%29&path=../Database/StatFin/yri/tetipa/&lang=3&multilang=fi), luettu 29.09.2009.

Zupancic, D., 2008. Towards an Integrated Framework of Key Account Management. *Journal of Business & Industrial Marketing* 23(5), 323–331.

Vanhala S. & O. Kotila (2006): Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksissa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* –lehti. Numero/No. 2/2006, 4. vsk

Ylöstalo, P. & P. Jukka (2008): Työolobarometri Lokakuu 2007. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ- ja yrittäjäyys 16/2008. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

## *Tyhjä syli — tahaton lapsettomuus ja työelämä*

**Liisa Mäkelä**

Vaasan yliopisto, johtamisen laitos



### **Johdanto**

Työyhteisöissä toimii erilaisia ihmisiä ja yksilölliset elämäntilanteet ovat osaltaan vaikuttamassa myös työyhteisön toimintaan. Erilaiset kriisit joita ihminen elämässään kohtaa vaativat yksilöltä paljon tilanteesta eteenpäin selviämisessä. Se, millaista tukea yksilö kokee saavansa työyhteisönsä taholta vaikeassa tilanteessa, on myös erittäin tärkeää (kts. Pienaar 2008). Kuitenkaan kaikki kriisit ja vaikeat tilanteet joita yksilö kokee yksityiselämässään, eivät aina ole luonteeltaan sellaisia että niitä voitaisiin välttämättä tunnistaa tai havaita työyhteisöissä jos ihminen ei niistä itse oma-aloitteisesti kerro. Tahaton lapsettomuus on yksi tällainen elämäntilanne, jota ulkopuolinen ei voi itse havaita, mutta toisaalta se on myös asia, josta ei useinkaan haluta puhua muuta kuin läheisten ihmisten kanssa (Väestöliiton klinikat 2009; Mäkelä 1990; Suomalainen, 1997) ja työyhteisön jäsenet eivät näin ollen monesti ole tietoisia siitä.

Tahaton lapsettomuus määritellään tilanteeksi jossa raskaus ei ole onnistunut vuoden aktiivisen yrittämisen jälkeen (Tierney, McPhee & Papadakis, 1999). Tämä on tuttua lukuisalle joukolla ihmisiä. On osoitettu että jopa joka kuudes pariskunta Suomessa kärsii tahattomasta lapsettomuudesta ja myös lapsettomuushoitojen määrä on kasvanut jatkuvasti. Vuonna 2006 aloitettiin hoidot 7 900:lle naiselle ja hoitojen määrä kolminkertaistui vuodesta 1994 vuoteen 2004 (Väestöliiton klinikat, 2009, Stakes, 2007). Näistä luvuista voidaan päätellä että myös suomalaisilla työpaikoilla työskentelee paljon ihmisiä jotka kärsivät tahattomasta lapsettomuudesta.

Tahattoman lapsettomuuden tutkimukset ovat osoittaneet että sillä on yhteys masennukseen, eristäytymiseen, madaltuneeseen itsetuntoon, sisäisiin rooliristiriitoihin ja identiteettiin. Ajan kuluessa, kun yksilö sopeutuu tilanteeseen, negatiivisia vaikutuksia itsearviointiin ei enää ole löydetty (kts. Daniluk & Tench, 2007). Tahatonta lapsettomuutta on tutkittu runsaasti lääketieteellisenä ja sosiologisenä ilmiönä, mutta liiketaloustieteen kentässä, jossa sitä tutkittaisiin osana organisaatioita ja työyhteisöjä, tutkimusta ei ole löydettävissä. Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa naisten lapsettomuus on ollut esillä lähinnä kuvaamassa vapaaehtoista valintaa, jossa nainen on uravalintojensa takia lapseton (Wood & Newton, 2006). Toisinaan tahatonta lapsettomuutta on käsitelty elämään kokonaisvaltaisesti vaikuttavana ilmiönä ja mainittu myös työelämä osana sitä.

Tahaton lapsettomuus voidaan nähdä osana työ- ja yksityiselämän yhdistämisen (work-life balance, WLB) tematiikkaa (Eby et al., 2005; Guest, 2002; Sturges & Guest, 2004). Lähtökohtana WLB-tutkimustraditiossa on ollut, että vaikutukset näiden kahden elämänalueen välillä voivat olla kahdensuuntaisia, työstä yksityiselämään tai yksityiselämästä työhön suuntautuvia. Kokemukset voivat olla luonteeltaan joko positiivisia tai negatiivisia. Negatiivisten vaikutusten tutkiminen on ollut yleisempi tapa lähestyä tätä kahden eri elämänalueen yhteensovittamista. Näissä tutkimuksissa on löydetty kolme erityyppistä konfliktin muotoa jotka ovat aikaan, kuormitukseen ja käyttäytymiseen pohjautuvat rooliristiriidat (Greenhaus & Beutell, 1985; Carlson, Kacmar & Williams, 2002). Positiivisia vaikutuksia on tutkittu rikastaminen käsitteen kautta, jolloin on nähty että toisessa roolissa opitut tai koetut asiat edesauttavat vuorostaan toisessa roolissa suoriutumista. Rikastaminen voi olla instrumentaalista tai affektiivista. Ensin mainitussa kyseessä ovat taidot, sosiaalinen pääoma tai materiaaliset resurssit, joita voidaan hyödyntää roolien välillä, toisessa viitataan tunteisiin ja mielialoihin, jotka toisessa roolissa vaikuttavat positiivisesti toiseen rooliin (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2006). Koska nämä käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa, olisi niille hyvä löytää myös yhtenäisempi tapa keskustella niistä. Koska rikastamisen yhteydessä käytetty kahtiajako on havaittu toimivaksi ja selkeäksi, siirrän tämän luokittelun tässä tutkimuksessa myös ristiriitojen kenttään, jolloin instrumentaalinen ristiriita syntyy, kun jokin konkreettinen resurssi tai käytännö aiheuttaa toisessa roolissa toiminnan vaikeutumista. Vastaavasti affektiivinen ristiriitatilanne liittyy tunteiden ja emootioiden tasolla tapahtuvaan siirräntään yksityiselämän ja työelämän roolien välillä.

Hyvinvoinnin näkökulma on yhdistetty toisinaan työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen tematiikkaan ja silloin esimerkiksi työhön liittyvänä tekijänä on mitattu työuupumusta, tyytyväisyyttä avioliittoon ja perheen ilmapiiriä (Kinnunen et al., 2003). Tällöin on osoitettu, että nämä seikat eivät voi olla vaikuttamatta ihmisen kokemuksiin myös työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta. Vaikka tutkimusta on tässä viitekehyksessä tehty useasta eri näkökulmasta, aiempia tutkimuksia tahattoman lapsettomuuden aiheuttamista kokemuksista työelämäkontekstissa ei juurikaan ole löydettävissä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisesta työhyvinvoinnin ja työelämäkäytäntöjen kehittämiseksi. Tutkimuksessa keskitytään tahattomaan lapsettomuuteen osana työelämää ja pyritään vastaamaan kysymyksiin *miten työelämä vaikuttaa kokemuksiin lapsettomuudesta ja toisaalta miten lapsettomuus vaikuttaa kokemuksiin työelämässä*. Tahaton lapsettomuus on yksilötasolla ihmisille kipeä yksityiselämän asia joka ei voi olla vaikuttamatta heihin kokonaisvaltaisesti kaikille elämän eri osa-alueille. Voidaan olettaa, että psyykkinen kuormitus ja fyysisesti raskaat mahdolliset hoitojaksot (Daniluk & Tench, 2007) heijastuvat myös työhön ja työelämäkokemuksiin. Työelämän näkökulmasta tahatonta lapsettomuutta voisi kuvata tabuksi, jonka käsittelylle ei ole olemassa tapoja tai toimintamalleja. Tätä aihepiiriä tarkemmin tutkimalla voidaan tarjota työyhteisöille uusia tapoja, joilla vaikeita asioita voidaan käsitellä. Samalla voidaan nostaa esiin myös yksilötasolla työhyvinvointiin ja sitä kautta myös työtehokkuuteen vaikuttavia asioita ja kohentaa tätä kautta myös koko organisaation toimintaa. Koska tutkimusta tässä kontekstissa on olemassa

hyvin vähän, tarvitaan ilmiöstä ymmärrystä kasvattavaa, ennemminkin kuin yleistävyyteen pyrkivää tutkimusta. Tästä syystä tutkimuksen empiirinen lähestymistapa on laadullinen ja tutkimuksen aineistona on yhdeksän kirjoitettua tarinaa tahatonta lapsettomuutta kokeneilta ihmisiltä.

Artikkelin rajoitetusta pituudesta johtuen paperissa keskitytään lähinnä tutkimustulosten esittelyyn teoreettisen katsauksen ja menetelmistä keskustelemisen jäädessä suppeammaksi. Artikkelin jatkuu seuraavaksi lyhyesti menetelmien ja aineiston esittelyllä, jonka jälkeen siirrytään tutkimustuloksiin. Artikkelin päättyy yhteenvetoon ja johtopäätöksistä keskusteluun.

## **Tutkimuksen aineisto ja menetelmät**

Tutkimuksessa aineistoa lähestytään laadullisesti erilaisia esiin nousevia teemoja tunnistuen. Aineistoa analysoidaan löyhästi WLB:n teoreettista viitekehyksen näkökulmasta nostaen esille uusia, erityisesti tahattomaan lapsettomuuteen liittyviä asioita.

Tutkimuksen aineisto on kerätty kirjoituspyynnöllä. Tutkimusesite/ kirjoituspyyntö on ollut esillä kahdella lapsettomuusklinikalla, Työterveyslaitoksen ”Työ, terveys ja turvallisuus” -lehdessä sekä lapsiperheaiheisten lehtien nettisivustoilla ja lapsettomien oman yhdistyksen lehdessä ja nettisivuilla. Kirjoituksia on saatu yhdeksän kappaletta, ja niitä on tarkoitus jatkossa kerätä lisää. Kirjoituksista kahdeksan on naisilta ja yksi mieheltä. Tästä syystä tässä paperissa ei käydä mitään sukupuoleen mahdollisesti liittyvää keskustelua.

## **Tutkimuksessa havaittua**

Tutkimuksen kirjoitukset edustivat erilaisia tapoja kertoa aiheesta, ja niistä oli tunnistettavissa tarinallista kerrontaa, jossa ilmeni toiveikkuutta, katkeruutta, epätoivoa, häpeää ja selviytymistä. Mukana oli tarinoita, joissa hoidot olivat juuri alkaneet tai alkamassa, toisilla tahaton lapsettomuus oli jo takanapäin, ja henkilö kertoi kokemuksista takautuvasti. Osa tarinoista oli ihmisiltä, jotka olivat läpikäyneet lukuisia hoitoja ja he olivat jo siirtymässä ajatukseen, että biologisia lapsia ei olisi tulossa. Kerronnan tyyli ei kuitenkaan ollut suoraan liitoksissa kirjoittajan tilanteeseen, vaan lähes kaikki tarinat sisälsivät kaikkia edellä mainittuja tyyplejä. Tilanteesta kirjoittaminen oli varmasti monelle vaikeaa ja tahattomaan lapsettomuuteen viitattiin jopa ”häpeällisenä salaisuutena, jonka paljastumista pelättiin”. Osoitus tästä haluttomuudesta paljastaa itsestään tietoja oli myös se, että yksi saapuneista tarinoista tuli minulle postitse ilman lähettäjän nimeä, vastaanottajan tietoja myöten printattuna.

Tarinoissa korostui ilmiön negatiivinen puoli, etenkin työstä yksityiselämään suuntautuvat vaikutukset. Jonkin verran kirjoittajat kertoivat myös positiivisista

asioista, silloinkin lähinnä työstä yksityiselämän suuntaan vaikuttavista tekijöistä ja tilanteista. Seuraavaksi kuvaan näitä erilaisia esiin nousseita teemoja käyttäen myös lainauksia tarinoista.

## **Työn negatiiviset vaikutukset yksityiselämään**

### **Instrumentaaliset ristiriidat:**

Kirjoituksista välittyivät vahvana kokemukset siitä, että työn muodot ja työn luonne olivat konkreettisia, instrumentaalisia tekijöitä, joihin liittyi ristiriitatilanteita tahattomaan lapsettomuuteen liittyvissä kokemuksissa. Näiden lisäksi myös muiden henkilöiden, lähinnä työtovereiden ja esimiesten, odotukset ja konkreettiset toimintatavat olivat osaltaan vaikuttamassa negatiivisesti kokemuksiin yksityiselämään liittyen.

Ajanjaksot, jolloin kirjoittajat olivat olleet lapsettomuushoidoissa, koettiin erityisen hankalina, koska ne vaativat melko paljon poissaoloja, joiden ajankohtaa oli vaikea ennakoida kovinkaan tarkasti. Konkreettisia ongelmia lapsettomuushoitoja ajatellen aiheuttivat työajat ja työtilat. Jos työ oli aikaan ja paikkaan sidottua, lapsettomuushoidoissa käyminen oli toisinaan hankalaa järjestää, kuten seuraavat lainaukset osoittavat:

*”Edellisessä työpaikassa ollessani meneillään olivat hedelmöityshoidot. Tein opetustyötä, joten ainoa hankaluus oli järjestellä opetustunnit niin, että pääsin käymään ultrissa ja muissa tutkimuksissa.”*

*”Terveyskeskuslääkäri, kaupan kassa yms henkilö, jolla on aina oltava tuuraaja, on inhottavan selittelyn edessä. Lapsettomuuden jakaminen työvuorolistan tekijälle voi olla järjettömän nöyryyttävää.”*

Hankaluutta tuottivat myös hoitoihin liittyvät konkreettiset ennakkojärjestelyt ja useimmiten hyvin herkkäluonteisten yksityisasioiden käsittely työaikana:

*”Harvoilla työpaikoilla on tarpeeksi yksityisyyttä, jotta puhelut voisi hoitaa töistä. --- kun yritin saada kiinni lääkäriaseman hukkaamia spermatestituloksia – siihen vaadittiin noin 15 puhelinsoittoa (työpaikan kellarista), joista viiteen vastattiin ja kaksi kertaa heidän täytyi soittaa minulle (taas juosta kellariin tai yrittää puhua asiasta sanomatta ”niitä” sanoja).”*

Jos työ oli luonteeltaan vastuullista tai siitä oli muuten hankala irrottautua, kesken jääneeseen kokoukseen tultiin takaisin vaikka suoraan lääkärin vastaanotolta hoitojaksolla:

*”Inseminaatiosta takaisin tullessani kävin vain pyyhkimässä nöyryytyksen kyyneleet vessassa ja pokkana takaisin powerpointshown keskelle.”*



Näihin konkreettisten järjestelyjen hankaluuteen liittyi usein myös se, että ihmiset eivät halunneet kertoa työpaikalla tahattomasta lapsettomuudestaan ja niihin liittyvistä hoidoista.

*"Lähtiessäni paikkakunnalle x munasolujen keräykseen ja jäädessäni muutaman päivän sairauslomalle en selitellyt työkavereilleni poissaoloani mitenkään kummemmin. Sanoin, että minulle tehdään pieni operaatio. Pomolle taisin puhua gynekologisesta operaatiosta, mikä tietysti vaivaannutti mieshenkilöä sen verran, että lisäkysymyksiä ei tullut."*

*"En halunnut, että ihmiset kyselevät hoitojen etenemisestä. Oli helpompaa jatkaa arkea, kun vain harvat tiesivät pieleen menneistä hoidoista."*

Työtehtäviin ja työn luonteeseen liittyi myös asia, johon useampi kirjoittajista viittasi, oman ammatillisen identiteetin kyseenalaistaminen lapsettomuuden takia. Esimerkiksi lasten parissa työskentelevien ammattitaitoa vähäteltiin siitä syystä että hänellä ei ole lapsia:

*"Ihan päällimmäisenä mielessäni on se, että koska työskentelen kasvatusalalla, niin ammattitaitoani kyseenalaistettu lapsettomuuteni takia. Sitä on saanut itselleen iltaisin tolkuttaa, että kyllä minä olen täysin ammattitaitoinen lastentarhanopettaja vaikkei minulla ole lapsia. Lapsettomuus ei vähennä ammattitaitoani millään tavalla."*

Myös yleisemmät kommentit mahdollisesta äitiydestä tilanteessa, jossa toivottua lasta ei oltu saatu, aiheuttivat ammatilliseen pätevyyteen liittyviä negatiivisia kokemuksia. Esimerkiksi tilanteet, joissa työntekijän sitoutuneisuutta ja kehittymishalukkuutta kyseenalaistettiin (ehkä joskus humoristiksikin tarkoitetuilla kommentteilla) pohdinnalla mahdollisesta äitiysloman tarpeesta, vaikuttivat loukkaavan kirjoittajia:

*"Tuntui epäreilulta surra lapsettomuutta, mutta kantaa syyllisyyttä myös siitä, että näytin muiden silmissä äitiysriskiltä! En ollut kertonut kenellekään työpaikalla lapsettomuudesta. Nuo lausahdukset saivat epäilemään myös omaa ammattitaitoani ja kyvykkyyttäni hoitaa työtehtävääni."*

Näiden lisäksi konkreettisena esimerkkinä siitä, miten työn ominaisuudet, tässä tapauksessa epävarma työtilanne ja matala palkkaus, vaikuttivat lapsettomuuteen elämäntilanteena. Työn tarjoamat vajavaiset materiaaliset resurssit nostettiin yhdeksi ristiriita tekijäksi:

*"Hoidot ovat kalliita, joten yksityiselle kahdella akateemisella pätkätyöläisellä ei ollut asiaa."*

Myös työyhteisö aiheutti konkreettisia hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tilanteita. Työtovereiden raskaudet ja etenkin vierailut pienten vauvojen kanssa työpaikalla koettiin ahdistavina. Fyysinen lapsensaannin konkretisoitumien työyhteisössä aiheutti suuria ristiriitatilanteita näille ihmisille. Niillä oli myös suoria vahingollisia vaikutuksia ihmisen hyvinvointiin, kuten seuraavat lainaukset osoittavat:

*”Pari kuukautta sitten tuli tieto, että eräs työpaikkamme äitiyslomalainen oli tulossa näyttämään vauvaansa töihin. Aika merkattiin kalenteriin ja joku tilasi kahvitarjoilun.*

*Minua alkoi jännittää ja lopulta pelottaa, miten selviydyn tuosta työpäivästä itkemättä ja niin, ettei surullinen ja häpeällinen salaisuuteni paljastu esimiehelle ja työkavereille. Kolme edellistä yötä valvoin ja mietin asiaa. Kyseisen päivän aamuna pahoinvointini oli jo muuttunut fyysiseksi. Soitin töihin ja ilmoittauduin sairaaksi.*

*Myöhemmin kuulin, että eräs toinenkin työyhteisömme jäsen oli ollut poissa. Tiedän, että hänen vuosia kestäneet hoitonsa päättyivät tuloksettomina viisi vuotta sitten. Kakki muut eivät sitä tiedä. --- On ilmeisesti vaikeaa asettua toisen ihmisen asemaan ja ymmärtää, että vauvan työntäminen syliin voi tehdä jaksamisensa äärirajoilla olevan työkaverin työkyvyttömäksi – jopa muutamaksi päiväksi.”*

*”Osastollamme on ollut tapana antaa uuden vauvan syntymisen johdosta vaaleansinisellä tai vaaleanpunaisella koristeltu nalle tuoreelle isälle tai äidille. Koin nämä rituaalit (lapsettomana ollessani) todella kiusallisiksi ja erityisesti vauvojen esittelykierrokset saivat minut kyyneliin ja usein poistumaan paikalta. Salasin luonnollisesti tunteeni.”*

Myös yleisempi lapsista puhuminen koettiin toisinaan hankalaksi.

*”Aika usein koen myös ulkopuolisuutta työyhteisössä, kun en voi osallistua kahvitauoilla lapsiin liittyviin keskusteluihin, naisvaltaisella alalla kun ei paljon muusta puhuta.”*

Kokonaisuudessaan kirjoittajien kuvaamat instrumentaaliset ristiriitatilanteet, joita työ aiheutti yksityiselämää, liittyivät itse työhön, työtilanteisiin ja työyhteisön muihin jäseniin. Se, että tahattomasta lapsettomuudesta ei haluttu työyhteisössä puhua, kuvasi tilanteen herkkäluonteisuutta. Seuraavaksi tarkastellaan affektiivisia ristiriitoja, joita kirjoituksissa esiintyi työstä yksityiselämää suuntautuen.

### **Affektiiviset ristiriidat:**

Affektiiviset ristiriitatilanteet työstä yksityiselämää suuntautuvana ilmiönä nähdään tässä siis tilanteina, jossa emotionaalisella tasolla ihminen kokee negatiivisia tunnetiloja kohdatessaan jotain (ei fyysistä tai materiaalista) haittaa työssä ja se aiheuttaa hänelle tunnetason ristiriitatilanteen tahattoman lapsettomuuteen liittyen.

Työn luonne mainittiin affektiivisen ristiriidan aiheuttamana silloin, kun tahattomasti lapseton on työssä, jossa hän kohtaa vaikeitakin ihmiskohtaloita, etenkin lapsia. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ovat tuolloin voimakkaita:

*”Töissäni joudun pohtimaan elämän tarkoitusta päivittäin. Näen surullisia kohtaloita, ja paljon erilaisia tilanteita, joissa pienet ja isommatkin lapset*

*joutuvat kärsimään ja kantamaan vastuuta vanhemmistaan. Usein toivon, että ihmiset eivät hankkisi lapsia, kun eivät pysty heistä huolehtimaan.”*

*”Luokanopen työ oli kuitenkin ainoa, jossa voisin sanoa lapsettomuuteni näkyneen jollain lailla: usein kyllä tuli ajatelleeksi, miten sitten itse joskus omien lasten koulunkäyntiä seuraisi, jos omia lapsia joskus on. Surullisia tietenkin olivat lastensuojelulliset asiat, joihin valitettavasti työssä törmäsi. Kuten moni muukin lapseton, minäkin mietin, miksi henkisesti sairaat tai päihdeongelmaiset saavat lapsia, ja minä, omakotitalossa asuva, liikuntaa ja terveellistä elämää harrastava, koulutettu ja kasvatusalaa opiskellut terve nainen en saa. Sosiaalisesti olimme näiden vanhempien kanssa erittäin kaukana toisistamme, mutta heillä oli jokin asia paremmin kuin minulla.”*

Affektiivisia ristiriitatilanteita syntyi myös työyhteisön muiden jäsenten kommentteista ja puheista. Vaikka kommentteja tuskin oli tarkoitettu sellaisiksi, usein ne loukkasivat ja jopa vahingoittavat kokemusta omasta ihmisarvosta.

*”Jotkut työkaverit kehottivat tekemään lapsia ja suoria uteluita tuli niin työkavereiden kuin asiakkaidenkin puolesta. Eräässäkin asiakastilaisuudessa eräs herra kysyi 30 muun asiakkaan edessä, että mitenkäs ne lapsiasiat. Pitääkö neuvoa miten niitä tehdään!”*

*”Kerran osastolle tuli nainen, joka oli yrittänyt itsemurhaa. Kokematon lääkäri sanoi tälle naiselle, että oli edesvastuutonta yrittää itsemurhaa, koska naisella on pieniä lapsia. Että jos niitä lapsia ei olisi, saisi tappaa itsensä ihan rauhassa, siitä vaan. Mutta koska on lapsia, on niin arvokas, ettei saa kuolla.*

*Jouduin lähtemään tilanteesta ja menemään vessaan itkemään. Olin aivan musertunut siitä ajatuksesta, että ihmisen henki on arvokkaampi, jos hänellä on lapsia. Vaikka ymmärsin ihan hyvin lääkärin ajatuksen. Silti se koskee joka kerta kun näen, että ihmisen elämä arvotetaan sen mukaan, onko hänellä lapsia vai ei. Jos lapseton kuolee kuulee sanottavan, että ONNEKSI HÄNELLÄ EI OLLUT LAPSIA.”*

Tahattomasta lapsettomuudesta kertominen tai kertomatta jättäminen työpaikalla heijastui myös affektiivisena ristiriitatilanteena. Tällöin sen lisäksi (josta keskusteltiin edellä instrumentaalisena ristiriitana), että päätös jättää kertomatta voi aiheuttaa hankaluuksia käytännön poissaolojen järjestämiseen, kertominen voi toisaalta aiheuttaa henkistä painetta ja epämiellyttäviä tunnetiloja, kun työyhteisön muut jäsenet eivät osaa suhtautua asiaan riittävällä hienotunteisuudella:

*”Kun ensimmäistä kertaa lähdin hoitoihin, kerroin työpaikallani avoimesti niistä. Olin kertonut lapsettomuudestani, joten tuntui luontevalta kertoa myös yrityksestäni saada lapsi. Kuvittelin, että olisi helpottavaa, että kaikki tietää, ja että surunsa voi näyttää avoimesti, jos sitä lasta ei saakaan. Toisin kävi. Kun pettymys oli tosiasia, ja se olisi pitänyt myöntää töissä työkavereille, se ei enää tuntunutkaan helpotukselta vaan kärsimykseltä. --- Olisin odottanut naisilta ja hoitajilta empaattisempaa suhtautumista lapsettomuuteeni. Kyllä*

*suurin osa tarkoitti hyvää, silti monesti kärsin uteluista. "Oletko raskaana?" - ihan kuin kysytään säästä! "En ole" – ja seuraava puheenaihe. Lapsettomuuteni otettiin esiin kahvipöydässä, ruokasalissa – ihan missä vain. Olin vapaata riistaa."*

Sekä instrumentaaliset että affektiiviset ristiriitatilanteet joita työelämä – työkäytännöt ja työyhteisön muut jäsenet – aiheuttivat, nousivat voimakkaimmin esiin tässä aineistossa. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan ristiriitatilannetta jonka tahaton lapsettomuus yksityiselämän tilanteena aiheutti työhön. Se oli myös selkeästi omana asiakokonaisuutenaan havaittavissa oleva ilmiö kirjoituksissa.

## **Yksityiselämän negatiiviset vaikutukset työhön**

### **Instrumentaaliset ristiriidat**

Tahaton lapsettomuus koettiin tarinoissa joissain tapauksessa konkreettisena työelämää haittaavana tilanteena. Lapsettomana olo vaikeutti esimerkiksi työnsaantia, ja se koettiin erityisen raskaana tässä tilanteessa, jossa lapsen saaminen ei ollut lainkaan itsestäänselvyys.

*"Kuitenkaan työnhakutilanteessa lapsettomuudestani ei ole hyötyä, paremminkin päinvastoin. Minua uskalleta palkata, kun pelätään, että jään heti äitiyslomalle. Se tuntuu epärealistiselta, kun en kuitenkaan välttämättä saa koskaan biologisia lapsia, mutta raskaaksitulatoriskin takia minua ei palkata."*

*"Valmistumisen jälkeen aloin etsiä oman alan töitä. Jo alakin on sellainen, että tarjolla on pääasiassa pätäkätöitä. Joissakin työhaastatteluihin kysyttiin suoraan lapsen hankintaan liittyviä suunnitelmia. Näissä tilanteissa meni sormi suuhun. Sanoako suoraan, että lapsia ei voi tulla vai vastaanko jotain epämääräistä. Noihin aikoihin alkoi lapsettomuus tulla käsin kosketeltavaksi."*

Yksi selkeimmin esiinnousseista instrumentaalisista ristiriidoista oli lapsettomuushoitojaksot. Ne olivat niin psyykkisesti kuin fyysisestikin kuormittavia ajanjaksoja ja vaikeuttivat henkilön työssä suoriutumista.

*"Hoidot olikin jo oma lukunsa. Hormonit pistivät elämän ja tunnepuolen aivan sekaisin. Menetinkin varmasti "pisteitä" työkavereideni silmissä eristäytymällä ja olemalla itkuinen ja kiukkuinen. Hoidoista tuli myös komplikaatioita ja jouduin olemaan paljon sairauslomalla. Tässäkään vaiheessa en kertonut kenellekään asiasta. Syyllisyys huonosti hoidetuista työtehtävistä painoi kovasti."*

*"Lapsettomuudesta on siis tullut ongelma töissä monessa eri suhteessa: keskittymiskyky ja työtehokkuus laskee kun aikaa menee ongelmien sulatteluun ja erinäisten diagnoosien selvittelyyn. Internetistä täytyy ottaa*

*selville kaikki tieto kustakin diagnoosista, asiasta täytyy olla perillä vähintään yhtä hyvin kuin lääkärit varmistaaksemme että saamme oikeanlaista hoitoa.”*

Näiden konkreettisten ristiriitatilanteiden ohessa oli löydettävissä myös muutama maininta, jotka liittyivät affektiiviseen ristiriitaan yksityiselämästä työn suuntaan.

### **Affektiivinen ristiriita**

Affektiivisia ristiriitatilanteita kirjoituksissa kuvattiin joitain. Yleensä ne liittyivät pettymysten kokemuksiin ja omien tunteiden hallinnan vaikeuteen, jolloin paha mieli ja suru veivät myös voimia tehdä töitä.

*”Itsensä kerääminen töihin epäonnistuneiden hoitojen jälkeen oli maratooniin verrattava tsemppaus.”*

*”Joka kuukautisen pettymyksen sulatteluun menee vähintään 1–2 päivää, jolloin ei saa surultansa juuri töitä tehtyä”*

Toinen esiinnoussut affektiivinen ristiriitatilanne, joka heijastui työelämän kokemuksiin, liittyi yleisellä tasolla elämän hallintaan. Lapsen hankinta on nykyisin monelle pariskunnalle ajankohtaista vasta pitkän harkinnan jälkeen, ja se pyritään ajoittamaan optimaalisella tavalla niin opintoja kuin töitäkin ajatellen. Omien tavoitteiden saavuttamatta jääminen ennakoimattoman lapsettomuuden kohdatessa koettiin vaikeaksi ja hankalaksi asiaksi myös työelämän kannalta.

*”Kun päätimme, että vauva saa tulla olimme järkeviä. Palasin graduvaiheessa tavaratalon kassalle, kun aloimme yrittämään lasta. Fiksuna ajateltiin, että äitiyspäivärahat ovat sitten sen mukaiset, että on tehty edes jotain töitä. Voisin viimeistellä graduni työn ohessa tai sitten äitiyslomalla. Siinä sitten vuoden kuluttua oltiin ihmeissään, nöyryytettyinä ja suoraansanottuna vitutti. Sosaalinen elämä oli luisunut käsistä, kun kaverit hoitelivat vauvojansa. Olin jumissa x:n kassana. Takana hyvä tutkinto ulkomaisesta yliopistosta ja melkein toinen tutkinto Suomesta. Olisi vissiin kannattanut jäädä tekemään gradua, eikä polleana olettaa, että totta kai tämäkin asia menee putkeen.”*

Lapsettomuutta kokeneiden kirjoituksissa korostui ilmiön negatiivinen puoli, mutta viimeiseksi käsitellään vielä kirjoittajien esiin nostamia positiivisia puolia.

### **Positiiviset vaikutukset työstä yksityiselämään ja yksityiselämästä työhön**

On hyvin ymmärrettävää että kipeästä ja hankalasta asiasta kirjoitettaessa negatiiviset asiat saavat runsaasti painoarvoa. Muutama positiivinenkin asia nousi esiin, mutta huomattavasti vähäisemmässä määrin kuin aiemmin esitetyt asiat.

Tilanteita, joissa työ voidaan nähdä instrumentaalisena, positiivisena – mahdollistavana – asiana olivat esimerkiksi tilanteet, jolloin työaika ja työn tekemisen tavat (mm. etätyömahdollisuus) sallivat joustavuuden. Tällainen tilanne

helpotti esimerkiksi varsinaisissa lapsettomuushoidoissa käymistä ja niitä konkreettisia ajallisia resursseja, joita erilaisiin järjestelyihin tarvittiin.

*”Akateemisessa työssä nämä menot ovat kai suhteellisen helposti järjestettävissä, vaikka etäpäiviä ei suosittaisikaan.”*

Jotkut myös nostivat esiin oman työnsä luonteen ja kontekstin omaa yksityiselämän tilannetta helpottavana seikkana:

*”Kiitin itseäni etten parikymppisenä lähtenyt opiskelemaan kättilöksi yms. ammattiin, jossa asiaa ei pääse pakoon.”*

Toisaalta oma yksityiselämän tilanteen koettiin joissain tapauksissa edesauttavan omissa työtehtävissä suoriutumista:

*”Kehuja olen toisaalta saanut kollegoiltani siitä, kun olen niin pitkäpinnainen töissä lasten parissa, kun minun ei tarvitse kuunnella kitiseviä lapsia kotona niin jaksan lapsia töissä paremmin. Itse olen asiasta samaa mieltä.”*

Työ myös koettiin tärkeäksi osaksi omaa minuutta ja työhön uppoutuminen helpotti sekä instrumentaalisella että affektiivisellä tasolla kokemusta lapsettomuudesta:

*”Mieluisa työ on minulle henkireikä. Siihen uppoutuminen auttaa edes hetkittäin unohtamaan yksityiselämän murheet. Olen tunnollinen työntekijä ja harvoin poissa.”*

*”Olin iloinen, että minulla oli edes työ, josta olen oikeasti kiinnostunut, joka tarjosi niin paljon ajatuksia ja johon uppoutua. Siitä tuli osa identiteettiä. Paljon tärkeämpi mitä olin ajatellut.”*

Myös muut työyhteisön jäsenet saattoivat olla osaltaan helpottamassa kokemuksia. Muiden positiivinen tai neutraali, ei utelias tai tungetteleva asennoituminen koettiin arvokkaksi.

*”Työnantajan rooli omassa tapauksessani on lähinnä se, että pomoni yrittää kautta rantain udella, miten hoitoni on menneet, että hän tietäisi milloin jään äitiyslomalle ja täytyy alkaa etsiä sijaista. Työkaverit ovat olleet joustavia, kun olen joutunut olemaan töistä pois hoitojen takia.”*

Kaiken kaikkiaan negatiiviset asiat korostuivat kirjoituksissa tahattomasta lapsettomuudesta ja työelämästä. Positiivisia pilkahduksiakin sieltä kuitenkin oli löydettävissä. Joissain tapauksissa työ mahdollisti konkreettisia toimia lapsettomuuteen liittyen, mutta sillä oli myös affektiivinen ulottuvuus, jolloin sen kautta ihmiset kokivat saavansa tyydytystä työstään ja saivat mielekkään työn kautta rakentamaan positiivisia kokemuksia itselleen. Muulla työyhteisöllä, työtovereilla ja esimiehellä oli myös oma roolinsa kokonaiskokemuksen rakentumisessa.

## Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tahattomaan lapsettomuuteen työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen viitekehyksessä ja pyrittiin vastaamaan kysymykseen *miten työelämä vaikuttaa kokemuksiin lapsettomuudesta ja toisaalta miten lapsettomuus vaikuttaa kokemuksiin työelämässä?* Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostivat yhdeksän kirjoituspyynnön kautta saatua kirjoitettua tarinaa omakohtaisista kokemuksista tahattomasta lapsettomuudesta työelämässä. Alustavat tutkimustulokset osoittavat että negatiiviset kokemukset, jotka kohdistuvat työelämästä yksityiselämään, nousivat voimakkaimmin esiin näissä tarinoissa. Ilmiön positiiviseen puoleen ei juurikaan viitattu, mutta muutamia niin työ- kuin yksityiselämään siirtyviä instrumentaalisia että affektiivisiä positiivisia asioita nousi esiin.

Negatiiviseen puoleen liittyviä asioita olivat joustamaton työn luonne ja työtavat, organisaation muiden ihmisten (työtoverit, esimies) toimintaan, kommentteihin ja asenteisiin liittyvät asiat. Työn luonne tuli näkyviin useissa kirjoituksissa ja monelle lapsettomuus konkretisoitui siinä, että työssä jouduttiin olemaan tekemisissä lasten tai lapsiperheiden kanssa jatkuvasti. Positiivisena puolena voimakkaimmin esiin nousi mielekkään työn merkitys ja mahdollisuus toteuttaa itseään työnsä kautta.

Teoreettisen kontribuutiona tutkimuksessa on WLB kirjallisuuden konflikti- ja rikastamiskeskusteluiden tuominen lähemmäs toisiaan ehdotuksella siitä, että niihin voitaisiin pyrkiä etsimään yhteisiä dimensioita, joita tarkastelemalla ilmiön kokonaiskenttää olisi helpompi hahmottaa. Tässä tutkimuksessa rikastamisen kentästä myös ristiriitojen kenttään siirrettyinä instrumentaaliset ja affektiiviset ristiriidat laajensivat työ- ja perhe-elämän välistä ristiriitoihin liittyvää keskustelua ja nostivat esiin mm. materiaaliset resurssit, joita aiempi ilmiön negatiivista puolta käsitellyt kirjallisuudessa käytetty kolmijako (aika, kuormitus, käyttäytyminen) ei huomioinut. Tätä ajatusta kannattanee tulevassa tutkimuksessa huomioida nykyistä vahvemmin.

Tämä tutkimus oli alustava, suppea katsaus ilmiöön. Tahatonta lapsettomuutta voitaisiin tulevaisuudessa tutkia esimerkiksi yksilön selviytymisstrategioiden kautta työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen kentässä. Kiinnostavaa olisi myös tutkia tahattoman lapsettomuuden ja työhyvinvointiin (esim. työtyytyväisyys) liittyvien seikkojen välisiä yhteyksiä myös tilastollisia menetelmiä käyttäen.

Käytännön työelämässä organisaatioiden tulisi kyetä huomiomaan ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja luoda myös käytänteitä siihen, miten herkkäluonteisia asioita organisaatioissa johdetaan. Mahdollisuus joustaviin työaikoihin tai etätönn mahdollisuus edesauttoi työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista tahatonta lapsettomuutta kokeneilla. Työyhteisöissä ongelmia tuntui myös aiheuttavan muiden ihmisten perhetilanteet (vauvavierailut / lapsista keskusteleminen) ja se nosti myös esiin sen miten vaikea muiden työyhteisön jäsenten on toimia riittävän hienotunteisesti ja ymmärtävästi tilanteessa, jota ei itse välttämättä ole omakohtaisesti kokenut. Käytännön toimenä voitaisiin ainakin ajatella, että

vierailuista kerrottaisiin etukäteen, eikä tilaisuutta sijoitettaisi mihinkään viralliseen yhteyteen, jonne kaikkien työntekijöiden on työnsä puolesta tultava (esim. viikkopalaveri tms.), vaan sen tulisi olla vapaaehtoisuuteen perustuva tapaaminen.



## Lähteet

- Daniluk, J. & Tench, E. (2007). Long-Term Adjustment of Infertile Couples Following Unsuccessful Medical Intervention. *Journal of Counseling & Development*, Vol. 85, 89–100.
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C. and Brinleya, A. (2005). "Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002)" *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, pp.124–197.
- Greenhaus, J. and Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 10: 76–88.
- Greenhaus, J.H., Powell, G.N. (2006), "When work and family are allies: A theory of work–family enrichment", *Academy of Management Review*, Vol. 31, pp.72–92.
- Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J. & Mäkikangas, A. (2003) Work–family conflict and its relations to well-being: The role of personality as a moderating factor. *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, 1669–1683.
- Mäkelä, M. (1990). Lapsettomuuden surutyö. Kirjassa Saario, P (ed.) Haikara lentää ohi. Kirjapaja. Jyväskylä.
- Pienaar, J. (2008). Skeleton key or siren song: Is coping the answer to balancing work and well-being? In Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (Eds.), *The Individual in the Changing Working Life*. UK, Cambridge University Press, 235–257.
- Stakes(2007). Hedelmöityshoitotilastot 2005 ja ennakkotiedot 2006. Saatavilla [http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2007/Tt07\\_07.pdf](http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2007/Tt07_07.pdf)
- Sturges, J. & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in career. *Human Resource Management Journal*, 14(4): 5–20.
- Suomalainen, S. (1997). Tahaton lapsettomuus: näkymätön menetys. Jyväskylän yliopisto, Pro Gradu työ. Saatavilla <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/12873?show=full>
- Tierney, L. M., McPhee, S. J. & Papadakis, M. A. (1999). *Current medical diagnosis and treatment*. East Norwalk, CT: Appleton & Lange.
- Väestöliiton klinikat (2009) Yleistä lapsettomuudesta, henkinen hyvinvointi. Saatavilla [http://www.vaestoliitto.fi/lapsettomuus/yleista\\_lapsettomuudesta/henkinen\\_hyvinvointi/](http://www.vaestoliitto.fi/lapsettomuus/yleista_lapsettomuudesta/henkinen_hyvinvointi/)

Wood, G & Newton, J. (2006). Childlessness and Women Managers: 'Choice', Context and Discourses. *Gender, Work & Organization*, Vol. 13, 4, 338–358.

## **Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen vaikutuksesta turvallisuusilmapiiriin elintarviketeollisuudessa**

**Reetta Orsila<sup>1</sup> & Tiina Luukkaala<sup>2</sup> & Kaija-Leena Saarela<sup>3</sup> & Clas-Håkan Nygård<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Tampereen yliopisto, terveystieteen laitos

<sup>2</sup> Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Tiedekeskus

<sup>3</sup> Tampereen teknillinen yliopisto, turvallisuuden johtamisen ja suunnittelun yksikkö

<sup>4</sup> Tampereen yliopisto, terveystieteen laitos



### **1. Johdanto**

Elintarviketeollisuuden tapaturmasuhde on korkea ja kaksinkertainen verrattuna kaikkien toimialojen keskimääräiseen tapaturmataajuuteen (Ketola & Toivonen, 2007). Työtapaturma- ja ammattitautitilastojen perusteella elintarviketeollisuudessa on monia terveys- ja turvallisuusriskejä (TVL 2008). Esimerkiksi vuonna 2005 elintarviketeollisuudessa rekisteröitiin 28,4 työpaikkatapaturmaa miljoonaa työtuntia kohden, kun keskimääräinen tapaturmasuhde oli Suomessa 16,1 työpaikkatapaturmaa miljoonaa työtuntia kohden. Työturvallisuusriskit lisäävät työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen haasteellisuutta elintarviketeollisuudessa.

Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat yksilön työhyvinvointi, kuten työkyky, työ, työyhteisö ja psykososiaaliset työolosuhteet, kuten turvallisuusilmapiiri sekä työympäristö. Yleisesti työhyvinvointi voidaan nähdä subjektiivisena, yksilöllisenä kokemuksena (Diener & Lucas, 2003; Utriainen, 2006). Subjektiivisen työhyvinvoinnin keskeinen osa-alue on johdon kiinnostus työntekijöiden työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä kohtaan (Tuomi ym., 2004; Van De Ven & Ferry, 1981).

Turvallisuusilmapiirin tutkimuksen aloitti 1980-luvulla Zohar (1980). Turvallisuusilmapiirille ei ole vakiintunutta, yhtenäistä määritelmää (Salminen ja Seppälä, 2005). Turvallisuusilmapiirin monitahoisuuden ja vaikean mitattavuuden takia sitä koskevat määritelmät ja osa-alueet vaihtelevat tutkimuksittain (Salminen ja Saari, 1995). Turvallisuuskulttuuri, joka on perusta turvallisuusilmapiirille, on myös moniulotteinen käsite. Glendon ja McKenna (1995) määrittävät turvallisuuskulttuurin joukkona periaatteiden ilmentymiä, jotka kuvaavat millainen organisaatio on terveys- ja turvallisuusasioissa. Toisaalta Booth ja Lee (1995) määrittävät turvallisuuskulttuurin yleisen organisaatiokulttuurin ilmentymänä ja turvallisuuskäyttäytymisen päätekijänä. Cooper (1998) painottaa, että turvallisuuskulttuuria voidaan jäsentää tutkimalla työtä (toiminta turvallisuusasioissa), organisaatiota (turvallisuuden johtamisjärjestelmät) ja henkilöä (turvallisuusilmapiiri ja -asenteet). Cooper (2000) korostaa, että "turvallisuuskulttuuri on organisaatiokulttuurin osatekijä, jonka voidaan

ajatella vaikuttavan yksilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen suhteessa organisaation meneillään olevaan toimintakykyyn terveys- ja turvallisuusasioissa.” Tässä tutkimuksessa turvallisuusilmapiiriä kuvattiin turvallisuuteen liittyvinä uskomuksina ja näkökulmina työpaikalla (Zohar 1980).

Työhyvinvoinnin, työkyvyn ja turvallisuusilmapiirin edistämistä ja työympäristön parantamista on tutkittu vuosikymmeniä erillisinä osa-alueina. Mutta eri osa-alueet yhdistävää tutkimusta on vähän.

## **2. Aineisto ja menetelmät**

Turvallisuuskulttuurin parantamiseksi elintarviketeollisuudessa tarkastelimme tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin ja työkyvyn yhteyttä turvallisuusilmapiiriin. Tutkimus toteutettiin neljässä elintarviketehtaassa ja yhdessä hallinnollisessa yksikössä poikkileikkaustutkimuksena vuonna 2005. Tässä tutkimuksessa 890 naista ja 543 miestä vastasi työhyvinvointikyselyyn. Työhyvinvointikyselyn vastausprosentti oli yli 60,3 %.

### **2.1. Työhyvinvointikysely**

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia mitattiin kysymyksellä ”Väittäjä on oikein: johto on kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä.” Asteikolla 1 (hyvin vähän)–5 (hyvin paljon) perustuen Tuomen ym. (2004) ja Van De Venin ja Ferryn (1981) tutkimuksiin. Koettua työkykyä mitattiin kysymyksellä ”Mikä on työkykysi tällä hetkellä verrattuna parhaimpaan.” asteikolla 0 (työkyvytön)–10 (paras) perustuen Nygårdin ym. (2005) tutkimuksiin. Turvallisuusilmapiiriä mitattiin viidellätoista kysymyksellä perustuen seuraaviin tutkimuksiin: Zohar (1980), Cox & Cox (1991), Seppälä (1992), Salminen & Saari (1995), Glendon & McKenna (1995), Booth & Lee (1995), Cooper (1998), Lappalainen ym. (2001), Varonen & Mattila (2000) ja Mearns ym. (2003). Yhtenä kysymyksenä koskien turvallisuusilmapiiriä oli ”Työnantaja pitää turvallisuutta tärkeänä asiana.” Turvallisuusilmapiiriä mitattiin asteikoilla 1 (täysin eri mieltä)–5 (täysin samaa mieltä).

### **2.2. Tilastolliset menetelmät**

Alkuperäinen työkyky-muuttuja vaihteli asteikolla ei lainkaan työkykyinen (0)–paras mahdollinen työkyky (10). Työkyky dikotomisoitiin siten, että parasta mahdollista työkykyä (10) verrattiin heikompaan työkykyyn (0–9). Alkuperäinen työhyvinvointimuuttuja vaihteli asteikolla hyvin vähän (1)–erittäin paljon (5). Se dikotomisoitiin asteikolle vähän (1–3) ja paljon (4–5). Luokiteltuja työkyky ja työhyvinvoinnin johtaminen – muuttujia selitettiin demograafisilla tekijöillä (sukupuoli, ikä, ammatillinen asema, koulutus ja tehdas), työturvallisuusmuuttujilla, työympäristön kuormitustekijöillä (veto, melu, huono sisäilma, heikko tai häikäisevä valaistus, kuumuus, kylmyys, levoton työympäristö, toistoliikkeet, kiertyneet tai vääntyneet asennot) ja työnhallinnalla.

Ryhmien väliset erot testattiin t-testillä, kun muuttujat olivat jatkuvia ja normaalijakaantuneita. Kategoriset muuttujat testattiin Pearsonin khiin neliö -testillä tai Fisherin eksaktilla testillä. Tilastolliset analyysit suoritettiin SPSS versiolla 16.0.2.

### 3. Tutkimustulokset

Johdon kiinnostus työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (työhyvinvointi) oli yhteydessä siihen, että työnantaja pitää turvallisuutta työssä tärkeänä asiana ja esimies kannustaa turvallisiin työskentelytapoihin ( $p < 0.001$ ). Lisäksi työhyvinvointi oli yhteydessä avoimeen viestintään työpaikan turvallisuusasioista, työturvallisuusasioihin panostamiseen näkemiseen hyvänä liiketoimintana, organisaation käyttökelpoisiin ja tehokkaisiin toimintatapoihin, työturvallisuusasioiden sujuvaan hoitamiseen organisaatiossa ja työntekijöille annettuun kattavaan koulutukseen työpaikan turvallisuusasioissa.

Nuorimmat työntekijät kokivat työkykynsä parhaimmaksi. Ruumiillisen työntekijät kokivat, että yrityksen johto on vähemmän kiinnostunut työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä kuin mitä toimihenkilöt kokivat. Valmisruokatehtaan johto oli vähiten kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä. Työntekijät, jotka raportoivat, että johto ei ole kiinnostunut heidän työhyvinvoinnistaan, kokivat myös, että työnantaja ei pidä työturvallisuutta tärkeänä asiana. Työntekijät, jotka kokivat alhaisimman esiintyvyyden johdon kiinnostuksessa koskien työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä raportoivat myös, että viestintä turvallisuusasioissa esimiesten kanssa ei ollut sujuvaa. Korkein esiintyvyys johdon kiinnostuksessa koskien työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä oli niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka kokivat viestinnän turvallisuusasioissa olevan sujuvaa esimiesten kanssa. Vastoin odotuksia tutkimuksessa ei löytynyt yhteyttä turvallisuusilmapiiriin ja työkyvyn välillä, kun taas työhyvinvoinnin ja turvallisuusilmapiiriin välillä oli havaittava yhteys ( $p < 0.001$ ) eli parantunut työturvallisuus lisää työhyvinvointia.

### 4. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen päätuloksena oli johdon kiinnostuksen työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä kohtaan yhteys johdon organisoimisiin turvallisuusmittauksiin, riskien hallintaan ja turvallisuusjohtamiseen. Keskeisenä tuloksena oli myös johdon työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen kohdistaman kiinnostuksen aiheuttama parantunut viestintä ja koulutus turvallisuusasioissa työpaikalla. Tämä lisäsi työntekijöiden kiinnostusta turvallisuutta kohtaan (työntekijät pitävät turvallisuutta tärkeänä asiana).

Nuorimmat työntekijät kokivat työkykynsä parhaimmaksi, kuten aiemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi (Nygård ym. 1997, Tuomi ym. 2004). Vastoin ennakoituja tässä tutkimuksessa ei löydetty yhteyttä turvallisuusilmapiiriin ja työkyvyn välille. Yksi selitys tälle tulokselle voi olla se, että työkyky ja työhyvinvointi ilmenevät

itsenäisesti turvallisuuden alalajeina. Ruumiillisen työn tekijät kokivat, että yrityksen johto on vähemmän kiinnostunut työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä kuin mitä toimihenkilöt kokivat, kuten aiemmissa tutkimuksissa on todettu (Mottaz 1986). Johtoasemassa työskentelevät kokivat työhyvinvointinsa parhaaksi, kuten aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu (Tuomi 2004).

Valmisruokatehtaan johto oli vähiten kiinnostunut työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä. Siukolan ym. (2008) tutkimuksessa koskien elintarviketeollisuuden työntekijöiden sairauspoissaolokokemuksia valmisruokatehtaassa tehtaan työntekijöillä oli korkein sairauspoissaoloprosentti verrattuna muihin elintarvikekonsernin yksiköihin. Korkea sairauspoissaoloprosentti ilmentää ongelmia työterveys ja -turvallisuusjohtamisessa (Seitsamo 2007). Työntekijät, jotka raportoivat, että johto ei ole kiinnostunut heidän työhyvinvoinnistaan kokivat myös, että työnantaja ei pidä työturvallisuutta tärkeänä asiana. Aiemmat tutkimukset koskien turvallisuusilmapiiriä, esimerkiksi Coyleen ym. tutkimus (1995), esittää, että johdon asenteet työturvallisuutta kohtaan vaikuttavat myös työntekijöiden asenteisiin koskien työturvallisuutta.

Työntekijät, jotka kokivat johdon olevan vähemmän kiinnostunut työhyvinvoinnista ja -tyytyväisyydestä raportoivat myös, että viestintä turvallisuusasioissa esimiesten kanssa ei ollut sujuvaa. Tehokas viestintä johdon ja työntekijöiden välillä on keskeinen osa turvallisuusilmapiiriä ja työtapaturmien ennaltaehkäisyä (Cooper 1998). Korkein esiintyvyys johdon kiinnostuksessa koskien työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä oli niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka kokivat viestinnän turvallisuusasioissa olevan sujuvaa esimiesten kanssa.

Käytetty työhyvinvointikysely ei ehkä ollut täysin sopiva ilmentämään turvallisuuskulttuurin ydintä (Guldenmund 2007). Lisäksi tarvitaan laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluja, yhdessä kvantitatiivisten menetelmien kanssa tutkittaessa turvallisuusilmapiirin yhteyttä työkykyyn ja työhyvinvointiin. Tällöin tietoa turvallisuusilmapiiristä, työkyvystä ja työhyvinvoinnista voidaan saada eri lähteistä, mikä auttaa ymmärtämään syvällisesti eri ilmiöiden keskinäisiä suhteita. Tässä tutkimuksessa työntekijät vastasivat työhyvinvointikyselyyn aidossa tutkimusympäristössä, työpaikallaan. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 60,3 %, mitä voidaan pitää erinomaisena.

## **5. Johtopäätökset**

Johdon kiinnostus työntekijöiden työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä kohtaan ilmeni parantuneina koulutusmahdollisuuksina ja työturvallisuusviestintänä, mikä lisäsi työntekijöiden kiinnostusta työturvallisuutta kohtaan.

## Lähteet

- Booth, R., Lee T., 1995. The role of human factors and safety culture in safety management. *J Engin Manufac* 209, 393–400.
- Cooper, D., 1998. *Improving Safety Culture. A Practical Guide*. John Wiley & Sons, England.
- Cooper, M.D., 2000. Towards a model of safety culture. *Safety Science* 36, 111–136.
- Diener, E., Lucas, R.E., 2003. *Personality and Subjective Well-Being in Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* (Toim. Kahneman D., Diener E., Schwarz N.) Russel Sage Foundation,
- Glendon, I., McKenna, E., 1995. *Human safety and risk management*. Chapman & Hall. London.
- Guldenmund F.W. 2007. The use of questionnaires in safety culture research – An evaluation. *Safety Science*, 45 (6) 723–743.
- Ketola, R., Toivonen, R., 2007. Elintarviketeollisuus. Teoksessa *Työ ja terveys Suomessa* 2006, 321–324.
- Mottaz, C., 1986. Gender differences in work satisfaction. *Human Relations*. 37(11), 985–1004.
- Nygård, C.-H., Huuhtanen, P., Tuomi, K., Martikainen R., 1997. Perceived work changes between 1981 and 1992 among aging workers in Finland. *Scandinavian J Work Environ Health* 23, suppl 1, 12–19.
- Salminen, S., Seppälä A., 2005. Safety Climate in Finnish and Swedish Speaking Companies. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)* 2005, 11, 4, 389–397.
- Salminen, S., Saari J., 1995. Measures to improve safety and productivity simultaneously. *International Journal of Industrial Ergonomics* 15(4), 261–269.
- Seitsamo, J., 2007. Retirement transition and well-being: A 16-year longitudinal study. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki, Finland.
- Siukola, A., Lumme-Sandt, K., Virtanen, P., Nygård C.-H. 2008. Sairauspoissaolo elintarviketyössä, tutkimus työntekijöiden kokemuksista ja toimintatavoista. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 45 (3).

Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E., Janhonen M., 2004. Organizational practices, work demands and the well-being of employees: A follow-up study in the metal industry and retail trade. *Occupational Medicine* 54, 115–121.

TVL. 2008. Työtaturmat ja ammattitaudit. Tilastovuodet 1996–2006.

Utriainen, K., 2006. Substantiivinen teoria ikääntyvien sairaanhoitajien hyvinvoinnista. Lisensiaatintutkimus. Oulun yliopisto, Finland.

Van De Ven A. H. & Ferry D.L. 1981. Measuring and assessing organizations. John Wiley & Sons, New York.

Zohar, D., 1980. Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology* 65 (1), 96–102.



## ***Terveyttä edistävä työpaikka -yhteiskehittelymenetelmä***

**Pirjo Sirola-Karvinen & Hanna Jurvansuu & Maria Rautio & Päivi Husman**  
Työterveyslaitos



European Network for Workplace Health Promotionin (ENWHP) määritelmän mukaan **terveyden edistäminen työpaikoilla** on työnantajien, työntekijöiden ja yhteiskunnan yhteistyötä työssäkäyvien terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Terveysten edistämistä voidaan tehdä työpaikalla kehittämällä työtä, työyhteisöä ja työympäristöä, edistämällä aktiivista osallistumista ja kannustamalla henkilöstöä kehittämään itseään. (ENWHP 2007.) Yhteisestä määritelmästä huolimatta terveyden edistämisen sisältö ja asema kuitenkin vaihtelevat suuresti Euroopan eri maissa sen suhteen, miten kansallisen tason ohjelmissa ja strategioissa huomioidaan terveyden edistäminen työpaikoilla (Hämäläinen 2007).

Työpaikka on merkittävä areena terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Edellytyksenä on, että terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on organisaatiossa suunnitelmallista ja tavoitteellista, osa johtamisen ja henkilöstöhallinnon rakenteita ja prosesseja. Tutkimusten perusteella työstä irrallisilla, tempausluontoisilla hankkeilla on harvoin pysyvää ja pitkäkestoista vaikuttavuutta. Kun terveyden edistäminen työpaikalla on osa suunnittelua, prosesseja ja rakenteita mahdollistuu myös tehtyjen ratkaisujen ja toteutetun toiminnan vaikuttavuuden arviointi.

Työpaikoilla terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kirjo on laaja liittyen muun muassa johtamiseen, työyhteisön toimivuuteen, töiden organisointiin, henkilöstön osaamiseen, työturvallisuuteen ja työsuojeluun sekä hyvän terveyskäyttäytymisen edellytyksiin. Henkilöstön hyvinvointi on yhteydessä tuottavuuteen ja se on organisaation menestymisen kannalta keskeinen tekijä, joten henkilöstön työkykyä ja hyvinvointia kannattaa työpaikoilla tukea (von Bonsdorff ym. 2009, Boles ym. 2004). Erilaisten terveysriskien poistamisen lisäksi työpaikoilla tulisi huomioida myös terveyttä ja hyvinvointia edistävät ja voimavaroja vahvistavat tekijät (Hakanen 2005).

Yksi tapa kehittää terveyttä edistävää työpaikkaa on yhteiskehittelymenetelmä, johon osallistuvat organisaation koko henkilöstö ja ulkopuoliset asiantuntijat sekä työterveyshuolto asiantuntijana. Organisaation terveys- ja hyvinvointitekijät tunnistetaan henkilöstön ja asiantuntijoiden työpajatyönä, johon henkilöstö tuo työnsä ja työolojensa asiantuntijuuden ja ulkopuoliset asiantuntijat tutkimus- ja kehittämistiedon. Työpajatyöskentelyyn osallistuu organisaatiosta edustuksellinen työryhmä ja työpajojen tuotokset altistetaan koko henkilöstön kommentoitavaksi ja täydennettäväksi työpajojen välillä erilaisten tehtävien avulla.

Organisaation terveys- ja hyvinvointitekijät kootaan terveyttä edistävän työpaikan kriteeristöksi. Henkilöstö arvioi kriteerien toteutumisen työpaikallaan, minkä myötä saadaan näkyväksi organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tämän jälkeen organisaatiossa tehdään suunnitelma, miten vahvuuksia lujitetaan ja kehittämiskohteita parannetaan. Varsinainen kehittämistyö tapahtuu organisaatiovetoisesti ja ulkopuolinen asiantuntija toimii konsultatiivisena tukena. Keskeistä yhteiskehittelymenetelmässä on **osallistuminen** ja **sitoutuminen**. Yhteiskehittelyn myötä johto ja esimiehet oppivat uudenlaisen toimintatavan johtaa terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä työpaikalla. Kriteeristöstä jää organisaatiolle työväline terveys- ja hyvinvointitekijöiden pysyvään huomioimiseen ja kehittämiseen. Oleellista on terveyden ja hyvinvoinnin vakiintuminen pysyväksi toiminnaksi organisaatiossa.

Yhteiskehittelymenetelmään kuuluu olennaisena osana prosessin arviointi, jolla saadaan jatkuvasti tietoa tekijöistä, jotka edistävät tai hankaloittavat kehittämistyön onnistumista. Myös yksittäisten kehittämiskohteiden osalta arvioidaan, mitkä tekijät edistivät ja mitkä estivät kehittämistä ja asioiden vakiintumista käytäntöön. Systemaattinen prosessiarviointi mahdollistaa jatkuvan reflektoinnin ja toiminnan uudelleensuuntaamisen tarvittaessa.

## Salutogeeninen lähestymistapa yhteiskehittelymenetelmän taustalla

Tässä paperissa esiteltävän terveyttä edistävän työpaikan yhteiskehittelymallin taustalla on salutogeeninen lähestymistapa terveyden edistämiseen (Antonovsky 1996, Hanson 2007). Salutogeeninen malli keskittyy terveyttä tuottaviin ja ylläpitäviin tekijöihin (patogeneesi puolestaan riskitekijöihin ja sairauksia aiheuttaviin tekijöihin). Salutogeenisen lähestymistavan mukaan terveyden edistämiseen työpaikalla kuuluu neljä keskeistä kriteeriä: fokus terveyttä edistävissä tekijöissä, erityinen konteksti/puitteet (setting), osallisuus ja prosessinäkökulma (Hanson 2007).

Ensimmäinen kohta tarkoittaa salutogeneesin ideaa, jonka mukaan fokus on terveystekijöissä, terveydessä ja sen parantamisessa (eikä esimerkiksi sairauden tai riskin poistamisessa). Tähän liittyy yhteiskehittelymallin toimintatapa ratkaisu- ja voimavarakeskeisenä menetelmänä, jossa pyritään lisäämään hyvää, ja ajatellaan, että hyvä leviää. Taustalla on positiivisen psykologian teoria. Yhteiskehittelyssä keskustelu työyhteisöissä lähtee siitä pohdinnasta, mikä työpaikalla vaikuttaa terveyteen ja hyvinvointiin. Seuraavaksi suunnitellaan, miten tällä hetkellä kunnossa olevista asioista pidetään kiinni jatkossakin ja mitä tehdään niille asioille, jotka selvästi kaipaavat kehittämistä.

Toiseksi työpaikka on erityinen konteksti terveyden edistämisessä. Systeemi-ajattelun mukaan työpaikka on sosiaalinen ympäristö, jossa yksilöt ja työyhteisöt toimivat vuorovaikutuksessa toistensa ja ympäristönsä kanssa. Organisaatio-kulttuuri, organisaation perusolettamukset, arvot, normit ja toimintatavat vaikuttavat yksilöihin ja työyhteisöihin (Schein 1987), eikä terveyden edistäminen työpaikalla siten ole yksilölähtöistä, vaan keskiössä on konteksti. Terveys ja hyvinvointi on mahdollista liittää osaksi sekä yksilöiden, työyhteisöjen että organisaation tasoja

päätöksenteossa, johtamisessa ja muussa toiminnassa. Oppivan organisaation idean mukaan (Senge 1994) organisaatio luo itselleen sopivan uuden toimintatavan terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen, ja toimintatapaa osataan tarvittaessa myös muuttaa ja uudistaa.

Kolmas kriteeri salutogeenisessä lähestymistavassa on osallistuminen, joka on myös keskeinen oppivan organisaation periaate (Senge 1994). Jokaisella organisaation jäsenellä tulee olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa terveyden edistämisessä työpaikalla. Osallistuminen paitsi lisää osallistujien motivaatiota, myös muokkaa heidän identiteettiään ja sitä kautta organisaatiokulttuuria. Keskeistä on yhteinen tavoite tai päämäärä, josta osallistujat ovat ainakin jossain määrin myös yhteisesti vastuussa. Tähän liittyy vastavuoroisuus eli asioiden tekeminen yhdessä sekä yhteiset toiminnan välineet, jotka voivat olla jaettuja narratiiveja, käsitteitä ja työvälineitä. Organisaation henkilöstö on oman työnsä asiantuntija ja terveyttä edistävä työpaikka syntyy henkilöstön yhteisellä toiminnalla. Kun siirrytään asiantuntijanäkökulmasta toimijoiden näkökulmaan, luodaan yhteistä ymmärrystä, oppimista ja sitoutumista terveellisen työpaikan ideaan. Osallistumisen myötä koko työyhteisö voimaantuu vaikuttamaan työpaikan terveys- ja hyvinvointitekijöihin. Osallistuminen ja voimaantuminen ovat terveyden edistämisen keskeisiä käsitteitä, ja se näkyy myös ENWHP:n määritelmässä terveyden edistämisestä työpaikalla (ENWHP 2007).

Neljänneksi terveyden edistäminen työpaikalla on ymmärrettävä prosessina. Kehittämiskäsitteellä vaatii aikaa ja sen etenemistä voi olla vaikea ennakoita. Prosessi on suunniteltava ja sitä on johdettava, mutta sille on myös annettava tilaa kehittyä. Työhyvinvoinnin johtaminen luo perusedellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten työhyvinvoinnille työssä. Systemaattinen prosessiarviointi auttaa ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006).

Terveyden edistämiseen työpaikalla (*workplace health promotion*) liittyy läheisesti myös työhyvinvoinnin käsite (*well-being at work*). Työhyvinvoinnin käsitettä on perinteisesti lähdetty avaamaan kielteisestä näkökulmasta ja työhyvinvointi on nähty esimerkiksi stressin, väsymyksen ja uupumusoireiden puuttumisena. Työhyvinvointia positiivisena tilana kuvaa Hakasen (2005) käyttämä työn imun käsite, jonka kolme ulottuvuutta ovat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Terveyttä edistävän työpaikan yhteiskehittelymenetelmä lähtee positiivisen psykologian näkökulmasta, jolloin keskiössä ovat voimavaratekijät, työsitoutuneisuus, työtyytyväisyys ja koko työyhteisön vireystila (vrt. Kinnunen ym. 2005; Ojala 2003).

Toinen lähikäsite on työkyvyn (*work ability*) käsite, joka mainitaan muun muassa Työterveyshuoltolaissa ja Työturvallisuuslaissa. Laaja-alaisella työkyvyn käsitteellä tarkoitetaan sitä, että työkyky ei ole vain yksilön ominaisuus tai lääketieteellinen terveyden ja toimintakyvyn malli. Ilmarisen moniulotteinen työkykymalli (ns. talomalli) sisältää yksilön voimavarat, hänen työnsä sekä mikro- ja makroympäristön (Ilmarinen ym. 2006). Talomallissa työkyky tarkoittaa ihmisen voimavarojen ja työn välistä tasapainoa.

## **TEDI-hanke pilotoi yhteiskehittelymallia**

Työterveyslaitos pilotoi terveyttä edistävän työpaikan yhteiskehittelymallia TEDI-hankkeessa (Terveyttä edistävän työpaikan kriteeristö -yhteiskehittely- ja implementaatiohanke). Hankkeessa jalkautetaan ja vakiinnutetaan terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen osaksi organisaatioiden ydinprosesseja, henkilöstöpolitiikkaa ja rakenteita. Johtamisen ja henkilöstöhallinnon välineeksi työpaikoille luodaan laaja-alainen, organisaatioiden kulttuurit huomioiva terveyttä edistävän työpaikan toimintamalli.

Terveyttä edistävä työpaikka kehitetään ja vakiinnutetaan yhteistyössä hankkeen yhteistyöorganisaatioiden kanssa. Työpaikan terveys- ja hyvinvointitekijöiden tunnistamisessa käsitellään johtaminen, työyhteisön toimivuus, työn organisointi, henkilöstön osaamisen ja voimavarojen tukeminen, työsuojelu ja työympäristön turvallisuus, työterveyshuolto osana työpaikan henkilöstöpolitiikkaa sekä hyvän terveyskäyttämisen mahdollistavat rakenteelliset ja toiminnalliset edellytykset. Kaikilla näillä osa-alueilla on todettu olevan vaikutusta henkilöstön terveyteen tai hyvinvointiin.

Yhtenä hankkeen toimintaperiaatteena on verkottautuminen ja aktiivinen yhteistyökumppaneiden etsiminen. Tällä tavoin edistetään hankkeen hyödynnettävyyttä ja mahdollisimman laajaa levikkiä.

## **TEDI-narratiivi**

TEDI-hankkeessa on mukana neljä eri sektoreita edustavaa organisaatiota. Terveyttä edistävän työpaikan kehittäminen aloitettiin syksyn 2008 ja kevään 2009 aikana kunkin organisaation kanssa yhteiskehittelymenetelmällä. Kehittämistyön ydinjoukko oli jokaisessa organisaatiossa edustuksellinen työryhmä, jossa olivat mukana johdon, työntekijöiden, työsuojeluhenkilöstön sekä työterveyshuollon edustajat. Jokainen työryhmä kokoontui 3–4 kertaa Työterveyslaitoksen asiantuntijoiden vetämiin työpajoihin, joissa koottiin terveyttä edistävän työpaikan kriteeristö organisaatiolle. Myös organisaatioiden koko henkilöstö osallistui kriteeristön kehittämiseen, kun työyhteisöt käsitelivät työpajojen tuotoksia työpajojen välillä erilaisten välitehtävien muodossa. Yhteiskehittelyn pilotoitava toimintamalli on samanlainen kaikissa organisaatioissa ja kriteeristöt ovat kontekstisidonnaisia.

Keväällä 2009 jokaisella hankeorganisaatiolla oli käytettävissään terveyttä edistävän työpaikan kriteeristö, jossa on huomioitu kyseisen organisaation henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Kriteeristön valmistuttua henkilöstö arvioi kriteereiden toteutumisen organisaatiossa ja näin saatiin nostettua esille organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet työhyvinvointitekijöiden suhteen. Todettuja vahvuuksia ylläpidetään ja todettujen kehittämiskohteiden osalta laadittiin suunnitelmat asioiden parantamiseksi. Jokaiselle valitulle kehittämiskohteelle tehtiin toimintasuunnitelmat ("miniprojektisuunnitelmat") vastuuhenkilöineen ja aika-

tauluineen. Kehittämiskohteiden määrä vaihteli organisaatioittain (3–9/organisaatio) organisaation tarpeiden ja kehittämisresurssien mukaan.

Valittujen kehittämiskohteiden käytännön toteutus on alkanut organisaatioissa porrastetusti kesän ja syksyn aikana. Työhyvinvointia ja terveyttä edistävän työpaikan kriteerit nostetaan osaksi arkitoimintaa organisaation omista lähtökohdista ja sidotaan organisaation strategiaan. Työterveyslaitoksen hanketiimi tukee prosessia ja käytettävissä on tarvittaessa myös koko Työterveyslaitoksen asiantuntemus.

## **Yhteistyöorganisaatioiden erityispiirteet**

TEDI-hankeorganisaatiot ovat järjestömuotoinen asiantuntijaorganisaatio, laajenemisvaiheessa oleva pienyritys, kunnallinen palvelukeskus ja säätiöpohjainen lapsi- ja perhetyön yksikkö. Eri toimialoja ja sektoreita edustavina niiden erityispiirteet ja erilaiset organisaatiokulttuurit on huomioitava kehittämistyössä ja arvioinnissa.

Asiantuntijaorganisaatiossa työn itsenäisyys, itsensä johtaminen ja oman työn hallinta ovat työssä keskeisiä tekijöitä. Asiantuntijoiden erityisosaaminen ja vahva sitoutuminen ja uppoutuminen työhön saattavat toisaalta myös uhata työhyvinvointia ja jaksamista. Tällöin on merkitystä sillä, miten organisaatiossa tuetaan esimerkiksi ajan hallintaa tai työn rajaamista. Asiantuntijaorganisaation erityispiirteenä ovat myös esimiehet, jotka usein toimivat esimiestehtävänsä ohella myös asiantuntijoina.

Laajenemisvaiheessa olevassa pienyrityksessä muutos ja sen johtaminen nousee keskeiseksi kysymykseksi. Uudessa tilanteessa tarvitaan sekä innovatiivisuutta että arjen työn sujuvuutta, ja näiden tasapainottaminen saattaa olla haasteellista. Myös rekrytointiprosessin onnistumisella on suuri merkitys pienen yrityksen laajentuessa. Henkilöresurssit ovat rajalliset, joten monitaitoisuus, joustavuus ja erityisosaamisen jakaminen ovat erityispiirteitä, jotka tulee huomioida organisaation toimintatavoissa.

Palvelukeskus on kaupungin sosiaaliviraston alainen yksikkö, jossa on hiljattain siirrytty tiimiorganisaatioon. Yksikön yhtenä erityispiirteenä ovat vapaaehtoistoimijat, joita on työntekijöiden määrään verrattuna paljon ja joiden kanssa käydään jatkuvaa keskustelua asiakas-vapaaehtoinen-työntekijä -rajapinnoista. Palvelukeskuksen asiakaskunta ja vapaaehtoistoimijat ovat pääasiassa ikääntynyttä väestöä. Jatkossa väestön ikääntyessä vanhustyöhön tarvitaan entistä enemmän työntekijöitä.

Lapsi- ja perhetyön yksikössä työssä on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosina. Organisaation rakenteita on uudistettu ja erityisesti asiakaskunnan muuttuminen (mm. monikulttuurisuus, moniongelmaisuus, vaikeahoitoisuus) on tuonut työhön uusia piirteitä. Työssä vaaditaan erilaista osaamista kuin ennen ja pätevien sijaisten rekrytointi on vaikeaa. Työn mieli on muuttunut; työn tavoitteet, tekeminen ja tulokset ovat erilaiset kuin ennen. Hoito- ja sosiaalialalla työhön ollaan sitoutuneita ja

tunnekuormituksen hallinta on keskeistä työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Työ lasten kanssa koetaan kuitenkin olevan merkityksellistä ja palkitsevaa.

TEDI-hankkeen neljä organisaatiota ovat rakenteeltaan, perustehtävältään ja henkilöstöltään varsin erilaisia. Erilaisuuden kautta saadaan selville, mikä yhteiskehittelymallissa on yleistettävissä ja mikä on kontekstisidonnaista. Hankkeen alkuvaiheessa on toimittu erikseen kunkin hankeorganisaation kanssa. Jatkossa järjestetään myös yhteisseminaareja, joissa kaikki hankeorganisaatioiden edustukselliset työryhmät (ja myöhemmin muutkin) ovat mukana. Yhteisissä tapaamisissa jaetaan kokemuksia terveyttä edistävän työpaikan kehittämisestä, jalkauttamisesta ja vakiinnuttamisesta organisaatioissa. Näin organisaatiot saavat tilaisuuden oppia toisiltaan ja mahdollisuuden oivaltaa uutta myös erilaisuutensa kautta.

## **TEDI-hankkeen arviointi**

TEDI-hankkeessa arvioinnilla on keskeinen rooli. Arviointi toimii kehittämistyön tukena hankeorganisaatioissa ja kestäväen kehityksen varmistajana. Toisaalta tarkoitus on kuvata ja mallintaa kehittämistyötä, jotta toimintamalleja voidaan jatkossa levittää laajempaan käyttöön. Arviointi tehdään osallistavana monitahoarviointina, jolloin kuulluksi tulevat kaikki prosessiin osallistuneet. Yhteiskehittelytoimintaa jatkokehitetään ja mallinnetaan arviointitiedon pohjalta hyväksi käytännöksi. TEDI-hankkeen arvioinnissa tarkoituksena on päästä kuvaamaan ja mallintamaan sitä, *miten työpaikan kehittäminen terveyttä edistäväksi tapahtuu sekä mitkä tekijät tukevat ja mitkä estävät tai hankaloittavat kehittämisprosessia*.

Vakiinnuttamisvaiheen tarkka kuvaus ja prosessin kriittisten pisteiden analysointi antaa uutta tietoa työyhteisöjen pitkäjänteisestä kehittämisestä terveyden edistämisen saralla. Tämä tieto on erityisen tärkeää saada näkyväksi, koska työyhteisöjen kehittämistyön *vakiinnuttamisprosessia* kuvaavaa ja mallintavaa tietoa ei juurikaan ole. Ylipäättään työelämän tutkimus- ja kehittämistyön ja arvioinnin asiantuntemuksen tiiviimmälle yhteistyölle nähdään olevan selkeä tarve (Alasoini ym. 2008). Terveyden edistämistä on arvioitu työpaikoilla lähinnä yksilöihin kohdistuvina interventioina. Terveyden edistämisen mekanismeista, prosesseista ja vaikuttavuudesta tarvitaan kuitenkin lisää tutkittua tietoa organisaation tasolla.

TEDI-hankkeen arviointia tarkastellaan Chenin tieteellisen luokittelun avulla (Chen 2005). *Koko hankkeen arvioinnin* tarkoitus on kokonaisvaltainen toimeenpanoprosessin arviointi. Näin päästään mallintamaan uutta kehittämistapaa, jossa organisaatio itse on mukana kehittämistyössä suunnitteluvaiheesta vakiinnuttamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen asti. Arviointistrategiana on tietoa ja ymmärrystä tuottava arviointitutkimus ja arvioinnin lähestymistapoina teorialähtöinen prosessi-arviointi ja formatiivinen arviointi. Hankkeessa ollaan kiinnostuneita toimeenpanosta ja prosesseista, ja samalla haetaan syvempää ymmärrystä siitä, mitkä tekijät tukevat ja estävät vakiintumisprosessia ja minkälaiset mekanismit selittävät muutosta.

Keskeinen kiinnostuksen kohde on *kehittämisenäkökulma* (kuinka hanke voidaan tehdä paremmaksi) ja sen selvittäminen, mitä hankkeen aikana *tapahtuu* (Robson 2001, 107; Seppänen-Järvelä 2004, 17–19). Guban & Lincolnin (1989) mukaan arviointi on yhteistyö- ja oppimisprosessi, jossa keskeistä on neuvottelu ja vuorovaikutus, johon kaikki toimijat osallistuvat. TEDI-hankkeessa juurrutetaan organisaatioihin uusia toimintatapoja, joten arvioinnissa on perusteltua käyttää osallistavia menetelmiä. Terveiden edistäminen ja työhyvinvointitoiminta vaatii organisaatiossa jokaisen osallistumista, joten arviointiaineistoa hankitaan kaikilta osapuolilta: johdolta, työntekijöiltä, työsuojeluhenkilöiltä ja työterveyshuollolta. Mahdollisimman kattavan ja luotettavan kuvan saamiseksi TEDI-hankkeen arvioinnissa käytetään monitahonäkökulmaa ja useita erilaisia aineistoja ja menetelmiä (triangulaatio).

TEDI-hanketiimi kerää koko hankkeen ajan tietoa hankkeen etenemisestä. Hankkeen toimeenpano, esimerkiksi kaikki hankkeeseen liittyvät tapaamiset ja kokoukset, dokumentoidaan huolellisesti ja systemaattisesti. Hankeorganisaatioissa käytetään yhtenä arviointimenetelmänä työyhteisöjen keskinäisiä arviointikeskusteluja, jotta arviointi edistäisi työyhteisön sisältä lähtevän jatkuvan kehittämiskulttuurin rakentumista (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006). Hanketiimi laatii arviointikeskusteluille rungon ja ohjeistaa keskustelun dokumentoinnin. Terveyttä edistävän työpaikan kriteeristöjen valmistuttua keväällä 2009 hankeorganisaatioiden henkilöstö on arvioinut kriteerien toteutumisen työpaikallaan. Näin on saatu kriteerien osalta lähtötilannetieto, ja vastaavanlainen arviointi tehdään organisaatioissa myös hankkeen lopulla.

Hankeorganisaatioiden ja työterveyshuollon välisen yhteistyön arvioinnissa kerätään ja analysoidaan haastatteluaineisto. Sekä organisaatioiden että työterveyshuollon edustajat haastatellaan yhteistyön muodoista ja sisällöistä. Tarkoituksena on tehdä näkyväksi, kuinka yhteistyö toimii nyt ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Myös organisaatioiden dokumentteja, jotka liittyvät henkilöstön terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämiseen, käytetään TEDI-hankkeen arviointiaineistona. Tällaisia dokumentteja ovat esimerkiksi organisaatioiden henkilöstöstrategiat, ilmapiirikyselyt, työsuojelun toimintaohjelmat, työterveyshuollon toimintasuunnitelmat ja varhaisen puuttumisen ohjelmat. Asiakirjoista selvitetään organisaatioiden kirjallisesti ilmaisemaa tahtotilaa terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä sekä siinä hankkeen aikana tapahtuvia muutoksia.

## **Yhteenveto**

Globaalitalous vaatii toiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta ja jatkuvia uusia innovaatioita. Henkilöstön osaamisesta on tullut tässä tilanteessa keskeinen strateginen tekijä. Organisaatiot kilpailevat aineettoman osaamispääoman avulla. Tätä aineetonta pääomaa on vain ihmisillä ja se on varastoitunut organisaation kulttuuriin. Johtaminen on osa tätä aineetonta pääomaa. Samalla johtamisen vastuulla on sekä ihmisten osaaminen, että hyvinvoinnin ja organisaation kulttuurin kehittäminen, mikä ei ole helppo tehtävä ikääntyvän väestön, jo tunnistettavan

työvoimapulan, suuren työkuorman ja alati muuntuvan toimintaympäristön alla uupuvan henkilöstön kanssa. Organisaation kulttuuri vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin, joten se on huomioitava terveyden ja hyvinvoinnin yhteisvastuullisessa edistämisessä.

Terveyttä edistävässä työpaikassa ihminen nähdään organisaation voimavarana ja investointina, josta kannattaa ja tulee pitää huolta. Liiketalouden kielellä organisaation menestys: tuottavuus, tehokkuus ja laatu riippuvat hyvinvoivasta ja osaavasta henkilöstöstä. Työelämän lähitulevaisuuden haasteena onkin taata koko henkilöstön (johto mukaan lukien) työhyvinvointi ja osaaminen jatkuvana kehityksenä (prosessina), joka on osa organisaation perustoimintaa ja johtamiskäytäntöjä. Terveyttä edistävän työpaikan yhteiskehittelymenetelmä avaa yhden mahdollisuuden vastata tähän työelämän haasteeseen, näyttöön perustuvan tiedon ja hyvien käytäntöjen pohjalta.

Terveyttä edistävän työpaikan yhteiskehittely on organisaatioille oppimisprosessi, jonka myötä organisaatiossa opitaan tunnistamaan työhyvinvoinnin tekijät - mistä terveys ja hyvinvointi koostuvat omassa organisaatiossa/työyhteisössä. Samalla opitaan pitämään huolta ja kehittämään organisaation/työyhteisön työhyvinvointia. Yhdessä toimiminen organisaation sisällä sekä suhteessa ulkomaailmaan ja tarvittaviin sidosryhmiin on keskeistä. Yhteiskehittely edesauttaa vuorovaikutustaitojen kehittymistä; prosessiin kuuluu verkottautuminen ja uusien kumppanuuksien ja yhteistyötahojen löytäminen jatkuvan kehityksen varmentamiseksi. Näin luodaan "vertaistukiverkostoa" ja tunnistetaan asiantuntijatahot, joihin voi olla yhteydessä tarvittaessa jatkossakin.

Terveyttä edistävän työpaikan yhteiskehittelymenetelmä perustuu tutkittuun tietoon ja hyviin käytäntöihin. Se tarjoaa yhden kestävästä kehityksen mallin huolehtia inhimillisestä pääomasta ja kasvattaa sitä. Yhteiskehittelymenetelmä perustuu yhteisiin sopimuksiin ja siihen, että toimitaan organisaation omien resurssien puitteissa. Kehittämistyö suunnitellaan huolellisesti ja laaditaan toimintasuunnitelmat, joita on mahdollista seurata ja arvioida. Prosessiarviointi mahdollistaa toiminnan muokkaamisen tarvittaessa.

\* \* \* \* \*

TEDI-hanke käynnistyi syksyllä 2008 ja se jatkuu vuoden 2011 loppuun. Hanketta rahoittaa Euroopan Sosiaalirahasto ESR. Työterveyslaitoksessa TEDI-hanketta toteuttaa hanketiimi, johon kuuluvat hankkeessa kokoaikaisesti työskentelevät projektipäällikkö ja tutkija sekä hankkeessa osa-aikaisesti toimivat kaksi seniorikonsulttia, joista toinen on hankkeen vastuullinen johtaja.



## Lähteet

- Alasoini T, Stenvall J, Sundquist S, Lappeteläinen R. (2008) Työelämän tutkimus- ja kehitystyö kohtaa arvioinnin – yhteiseksi hyödyksi. Hallinnon tutkimus 4/2008, 43–44.
- Antonovsky A. (1996) The salutogenic model as a theory to guide health promotion. Health Promotion International Vol. 11, No. 1, 11–18.
- Boles M, Pelletier B, Lynch W. (2004) The Relationship Between Health Risks and Work Productivity. J Occup Environ Med. Vol 46, No. 7, 737–745.
- von Bonsdorff M.E., Janhonen M, Vanhala S, Husman P, Ylöstalo P, Seitsamo J. & Nykyri E. (2009) Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Buchanan D. & Huczynski A. (2004) Organisational behaviour. London: Pearson Education.
- Buhanist P, Seppänen L & Virtaharju J. (2007) Prosessikonsultointi kehittämisen ja teoretisoinnin lähestymistapana. Teoksessa: Ramsted E. & Alasoini T. (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Helsinki: Tykes raportteja 53.
- Chen H-T. (2005) Practical Program Evaluation. Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness. Thousand Oaks: Sage Publications.
- ENWHP (2007) Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union. The European Network for Workplace Health Promotion.
- Guba E.G. & Lincoln Y.S. (1989) Fourth Generation Evaluation. Newbury Park London New Delhi: Sage Publications.
- Hakanen J. (2005) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hanson A. (2007) Workplace Health Promotion. A salutogenic approach. Bloomington: AuthorHouse.
- Huhtala H & Laakso A. (2007) Kirjallisuuskatsaus organisaatio- kulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jounaaleissa? Hallinnon tutkimus 2/2007, 13–32.

Hämäläinen R-M. (2007) Workplace Health Promotion in Europe – The role of national health policies and strategies. Finnish Institute of Occupational Health. Vammalan Kirjapaino.

Ilmarinen J, Gould R, Järvikoski A. & Järvisalo J. (2006) Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould R, Ilmarinen J, Järvisalo J. & Koskinen S (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy, 17–34.

Kinnunen U, Feldt T & Mauno S. (toim.) (2005) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus.

Laaksonen H. (2008) Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Väitöskirja. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasa: Acta Wasaensia no 187.

Linström K. (2002) Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuunnaukset. Teoksessa: Linström K. & Leppänen A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan kirjapaino oy.

Mauno S. & Ruokolainen M. (2005) Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen U., Feldt T. & Mauno S. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus, 142–165.

Otala L. & Ahonen G. (2003) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Robson C. (2001) Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Saarinen E. & Hämäläinen R. (2006) Systems intelligence: A key competence for organizational life. Reflections. the Sil Journal, Vol. 7, No. 4, 17-28

Schein E.H. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen.

Seeck H. (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Senge P. (1994) The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. USA: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Seppänen-Järvelä R. (2004) Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki.

Silvennoinen M. (2004) Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.

Ståhle P & Laento K. (2000) Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Ekonomia-sarjaa. Helsinki: WSOY.

Työterveyshuoltolaki 2001/1383.

Työturvallisuuslaki 2002/738.

Vartiainen M. (1994) Työn muutoksen työvälineet; muutoksen hallinnan sosiometriset menetelmät. Tampere: Otatieto Oy. Tammer-Paino Oy.

Vataja K. & Seppänen-Järvelä R. (2006) Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämisprojektia. Teoksessa Seppänen-Järvelä R. & Karjalainen V. (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Stakes. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 217–230.

VTV (2008) Työterveyshuolto ja alkoholihaittojen ehkäisy. Valtiontalouden tarkastusviraston toiminnantarkastuskertomukset 177/2008.

Vuori J. (2005) Terveys ja johtaminen. Helsinki: WSOY.

## Osallistavilla henkilöstökäytännöillä työhyvinvointia ja/vai tuloksellisuutta?

Sinikka Vanhala<sup>1</sup> & Monika von Bonsdorff<sup>2</sup> & Minna Janhonen<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Helsingin kauppakorkeakoulu

<sup>2</sup> Työterveyslaitos



### Abstrakti

Tässä paperissa tarkastellaan osallistavien henkilöstökäytäntöjen (*High Involvement Work Practices*) yhteyksiä henkilöstön työhyvinvointiin ja yrityksen tuloksellisuuteen. Henkilöstökäytäntöjen ja yrityksen tuloksellisuuden välistä suhdetta on tutkittu paljon, kun taas työntekijöiden kokemukset ja näkemykset ovat näissä keskusteluissa jääneet vähälle huomiolle. Paperin tavoitteena on tarkastella johdon ja työntekijöiden näkemyksiä osallistavista henkilöstökäytännöistä ja niiden yhteyksiä henkilöstön työhyvinvointiin ja yrityksen menestymiseen sekä arvioida työhyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen välistä suhdetta. Aineisto on kerätty metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimipaikkojen johdolta ja henkilöstöltä. Osallistavat henkilöstökäytännöt olivat johdon aineistossa voimakkaammin yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen, ts. kun johto arvioi sekä henkilöstökäytäntöjä että tuloksellisuutta. Työntekijäaineistossa henkilöstökäytäntöjen yhteys (johdon arvioimaan) tuloksellisuuteen oli heikompi, mutta yhteys työhyvinvointiin oli voimakas. Tulokset paljastivatkin aineistonkeruun kohdentamisen ja organisaatio-tason tärkeyden, ts. tutkitaanko suunniteltuja, toteutettuja vai havaittuja/koettuja käytäntöjä ja peilataanko niitä johdon vai työntekijöiden näkemyksiin ja havaintoihin.

### Johdanto

Eri lailla painottuvien tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen ja käytäntökimppujen yhteyttä organisaation tulokseen on tutkittu paljon (esim., Huselid, 2005; Guest 1997; Stavrou & Brester, 2005; Harney & Jordan, 2008); sitä vastoin henkilöstönäkökulma on jäänyt vähälle, vaikka nimenomaisesti henkilöstö on henkilöstökäytäntöjen kohde (Guest 2002). Henkilöstökäytännöillä aikaisemmassa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tutkimuksissa viitataan lukuisiin eri henkilöstöjohtamiseen liittyviin yksittäisiin käytäntöihin tai eri tavoin painottuneisiin käytäntökombinaatioihin, kuten sitouttaviin (*High Commitment*), osallistaviin (*High Involvement*), hyviin (*Best HR Practices*), korkeaan tuloksellisuuteen tähtääviin (*High Performance*) henkilöstökäytäntöihin tai erillisiin käytäntökimppuihin (*HR Bundles*), jne. (MacDuffie 1995; Wood 1996; Wright ym. 2003; Vanhala & Kotila 2006). Pääosassa aikaisempaa tutkimusta sekä henkilöstö-

käytäntöjä että organisaation tuloksellisuutta (*Performance*) on mitattu joko henkilöstöjohtajan tai toimitusjohtajan arviolla (Brewster ym. 1996; Vanhala & Kotila 2006). Tässä tutkimustraditiossa työntekijöiden asenteiden, havaintojen ja kokemusten kartoittaminen ja yhteyksien selvittäminen ovat sitä vastoin jääneet vähälle huomiolle (Guest 2002).

Tämän paperin tarkoitus onkin täyttää aikaisemmassa tutkimuksessa havaittua aukkoa selvittämällä osallistavien henkilöstökäytäntöjen yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin ja yrityksen tuloksellisuuteen yritystasoisien aineiston ja samojen yritysten henkilöstöiltä kerättyjen aineistojen avulla. Tavoitteena on myös arvioida työhyvinvoinnin ja yritysten tuloksellisuuden keskinäistä suhdetta.

## Aikaisempi kirjallisuus

Viimeisten 15 vuoden ajan HRM-tutkijat ovat pyrkineet selvittämään henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökäytäntöjen yhteyttä yritysten ja muiden organisaatioiden tuloksellisuuteen ja menestykseen (Vanhala & Kotila 2006; Subramony 2009). Tutkimus on kattanut suuren joukon eri tavoin painottuneita henkilöstökäytäntöjä ja käytäntökimppuja, joiden on odotettu lisäävän henkilöstön osallistumista ja sitoutumista vaikuttaen näin positiivisesti henkilöstön suoritustasoon ja sitä kautta edelleen yrityksen menestymiseen.

Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan osallistavia henkilöstökäytäntöjä (*High Involvement HR/Work Practices; HIWP*), joka termi tulee alun perin Edward Lawlerilta (1986; 1988). Lawler on identifioinut neljä toisiinsa liittyvää painopistealuetta, jotka muodostavat ns. sitouttavan henkilöstökäytäntöjärjestelmän. Ne ovat: 1) henkilöstön varustaminen organisaation tuloksellisuutta koskevalla tiedolla, 2) tulokseen perustuva palkkaus, 3) henkilöstön saattaminen tietoisiksi oman panoksen vaikutuksesta organisaation tulokseen ja 4) mahdollisuus tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat organisaation suuntaan ja tulokseen (Lawler 1988, 197). Myöhemmät tutkijat ovat painottaneet laajemmin henkilöstötyön eri puolia.

Tuloksellisuutta (*Performance*) on aikaisemmassa tutkimuksessa lähestytty mm. taloudellisesta, psykologisesta tai tuottavuusnäkökulmasta, ja sitä on mitattu erilaisilla objektiivisilla ja subjektiivisilla mittareilla (Guest 1997). Tässä tutkimuksessa on käytetty Delaneyilta ja Lawlerilta (1996) peräisin olevaa johdon arvioimaa tuloksellisuutta (*Perceived Company Performance*), joka jakautuu arvioituun tuottavuuteen ja arvioituun kilpailukykyyn. Subjektiivisia tuloksellisuusmittareita on käytetty yleisesti (esim. Brewster ym. 2004), ja varsinaiset tuloksellisuusmittareita koskevat tutkimukset osoittavatkin, että subjektiiviset, arvionvaraiset, mittarit toimivat hyvin objektiivisten mittareiden korvikkeina (Reichel & Mayrhofer 2006).

Yleisesti ottaen aikaisemmassa henkilöstöjohtamisen/henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden tutkimuksessa on positiivinen yhteys dokumentoitu laajalti (esim. Huselid 1995; Guthrie ym. 2004; Stavrou ym. 2007; Subramony 2009).

Sitä vastoin henkilöstön hyvinvoinnin merkityksestä tässä HRM-tuloksellisuus-yhtälössä löytyy vain vähän aikaisempaa tutkimusta (Vanhala & Tuomi 2006).

Edistyneiden tai osallistavien henkilöstökäytäntöjen on ajateltu muodostavan eräänlaisen "Win-Win" -tilanteen organisaatiolle ja sen työntekijöille (Blau 1999; Macky & Boxall 2008). Aikaisemman tutkimuksen mukaan sellaisilla henkilöstökäytännöillä, jotka liittyvät työntekijöiden suurempaan osallistamiseen, on positiivisia vaikutuksia esim. työtyytyväisyyteen, subjektiiviseen työhyvinvointiin, organisaatioon sitoutumiseen ja työn ja työn ulkopuolisen elämän yhdistämiseen – ja edelleen tehokkuuteen ja suoriutumiseen (Guest 1999; Macky & Boxall 2008). Sitä vastoin työntekijöiden hyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen välinen suhde on monimutkaisempi (Guest 2002; Harter ym. 2002; Macky & Boxall 2008). Sille löytyy monenlaisia selityksiä. Ensinnäkin positiivinen vaihtoehto on, että investoinnit henkilöstön hyvinvointiin näkyvät parempana yksilö- ja tiimisuorituksena ja edelleen parantuneena organisaation suorituksena. Toiseksi, menestyvillä yrityksillä on löysiä resursseja, joita sitten käytetään henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen. Kolmanneksi, irtisanomisten ja lomautusten sekä työskentelyn tehostamisen seurauksena yrityksen tulos voi olla hyvä, vaikka henkilöstö voikin huonosti. Neljäs vaihtoehto on, että henkilöstön pahoinvointi, pitkät sairauslomat ym. heijastuvat kielteisesti yrityksen tulokseen, ja viides vaihtoehto, että hyvinvoinnilla ja yrityksen tuloksella ei (juurikaan) ole yhteyttä toisiinsa.

## Metodologia

Tutkimuksen kohteena ovat metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan organisaatiot ja niiden henkilöstöt, yhteensä 72 toimipaikkaa (johdon aineisto) ja 1 281 hyväksyttyä henkilöstövastausta. Aineisto on kerätty vuonna 2007. (von Bonsdorff ym. 2009) Aineistot on yhdistetty siten, että yritystasoiset muuttujat on kopioitu kaikkien saman yrityksen henkilöstökyselyyn osallistuneiden vastausten yhteyteen. Toinen mahdollisuus olisi ollut aggregoida henkilöstökyselyn vastaukset organisaatiotasolle. Päädyimme edelliseen vaihtoehtoon, koska halusimme säilyttää hyvinvointimuuttujien koko varianssin.

Osallistavien henkilöstökäytäntöjen mittari käsitti 10 osiota (Harmon ym. 2003): laatuun/tulokseen perustuva palkitseminen, monipuolinen tiedottaminen, osallistaminen, valtuuttaminen, tiimityö, kehittäminen, luottamus, luovuus, tehokkuuden mahdollistaminen. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (erittäin vähän) ja 5 (erittäin paljon). Cronbachin alfa-kerroin oli  $\alpha=.908$  toimipaikka-aineistossa ja  $\alpha=.891$  henkilöstöaineistossa. Johdon (toimipaikka-aineisto) ja henkilöstön näkemysten välinen korrelaatio oli tilastollisesti erittäin merkitsevä, mutta kuitenkin vain  $r=.283^{***}$ .

Organisaation tuloksellisuutta mitattiin useilla objektiivisilla ja subjektiivisilla mittareilla. Johtuen suuresta vastaamatta jättämisestä objektiivisten tulostittareiden kohdalla tässä paperissa käytetään vain subjektiivista tuloksellisuusmittaria (Delaney & Lawler 1996) (*Perceived Company Performance*), joka jakautuu arvioi-

tuun tuottavuuteen ja arvioituun kilpailukykyyn. Tuloksellisuusmittareiden alfa-kertoimet ja keskinäinen korrelaatio olivat korkeat: tuottavuus,  $\alpha=.820$  ja kilpailukyky,  $\alpha=.815$ . Tuottavuuden ja kilpailukyvyn mittareiden välinen korrelaatio oli  $r=.674^{***}$ .

Henkilöstön työhyvinvointia on mitattu kolmella mittarisarjalla: a) toimintakykyä ja hyvinvointia mittaavalla 12-osioisella GHQ-indeksillä (Cooper & Cartwright 1994), b) Bradburnin (1969) 6-osioisella tyytyväisyysmittarilla ja c) työuupumusta mittaavalla 7-osioisella MBI-indeksillä (Maslach & Jackson 1981). Mittareiden alfa-kertoimet olivat korkeat: GHQ,  $\alpha=.898$ , MBI,  $\alpha=.906$  and Bradburn,  $\alpha=.898$ . Myös mittareiden keskinäiset korrelaatiot nousivat suhteellisen korkeiksi: ab:  $r=.512^{***}$ , ac:  $r=-.592^{***}$ , ja bc:  $r=-.488^{***}$ .

## Tulokset

Osallistavien henkilöstökäytäntöjen, työhyvinvoinnin ja yrityksen tuloksellisuuden välisiä suhteita on analysoitu korrelaatio- ja regressioanalyysillä. Ensimmäisessä taulukossa tarkastellaan korrelaatioita ja lineaarisia regressiomalleja tuloksellisuusmittareille.

Taulukko 1. HIWP, työhyvinvointi ja tuloksellisuus: korrelaatiot ja regressiomallit tuloksellisuusmittareille

	Korrelaatiot		Regressiomallit	
	Tuottavuus r	Kilpailukyky r	Tuottavuus $\beta$	Kilpailukyky $\beta$
HIWP: johto	.568***	.587**	.573***	.580***
HIWP: henkilöstö	.140***	.175***	-	-
GHQ	.029	.056	-	-
Bradburn	.102***	.135***	-	.050*
MBI	-.030	-.059		-
R <sup>2</sup>			.328	.347
Mukautettu R <sup>2</sup>			.327	.346
F			547.284***	298.503***

$P<0.05^*$ ,  $p<0.01^{**}$ ,  $p<0.001^{***}$

- =Beta-kerroin ei tilastollisesti merkitsevä

Sekä tuottavuus että kilpailukyky korreloivat voimakkaasti HIWP-mittarin kanssa johdon aineistossa; vastaavat korrelaatiot työntekijöiden HIWP-mittarin kanssa jäivät selvästi matalammalle tasolle. Osallistavat henkilöstökäytännöt ovat siten yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen erityisesti toimipaikkatasoisessa aineistossa. Työhyvinvointimittareista Bradburnin tyytyväisyys korreloi tilastollisesti merkitsevästi mutta heikosti tuloksellisuusmittareiden kanssa. Regressiomalleissa johdon arvioimat henkilöstökäytännöt (HIWP) -mittari nousi selittämään sekä tuottavuutta että kilpailukykyä; kilpailukyky selitti lisäksi Bradburnin tyytyväisyysmittari, jonka beta-kerroin jäi matalaksi ja tilastollisesti melkein merkitseväksi. Mallien kokonaisselityssasteet nousivat noin 35 prosenttiin.

Taulukko 2. HIWP, työhyvinvointi ja tuloksellisuus: korrelaatiot ja regressiomallit henkilöstön hyvinvointimittareille

	Korrelaatiot			Regressiomallit		
	GHQ r	Bradburn r	MBI r	GHQ $\beta$	Bradburn $\beta$	MBI $\beta$
HIWP: johto	.066*	.142***	-.041	-	-	-
HIWP: henkilöstö	.297***	.554***	-.335***	.288***	.515***	-.317***
Tuottavuus	.029	.102***	-.030	-	-	-
Kilpailukyky	.056	.135***	-.059	-	.056*	-
R <sup>2</sup>				.083	.278	.100
Mukautettu R <sup>2</sup>				.082	.277	.099
F				100.811***	221.342***	125.656***

P<0.05\*, p<0.01\*\*, p<0.001\*\*\*

- =Beta-kerroin ei tilastollisesti merkitsevä

Työntekijöiden arvioima osallistava henkilöstökäytäntömittari korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi kaikkien hyvinvointimittareiden kanssa. Lisäksi Bradburnin tyytyväisyysmittari korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi johdon arvioimien henkilöstökäytäntöjen sekä molempien tuloksellisuusmittareiden kanssa. Työhyvinvointia selittävässä regressiomalleissa keskeiseksi selittäjäksi nousivat henkilöstön arvioimat osallistavat henkilöstökäytännöt –mittari; Bradburnin mittarin kohdalla myös kilpailukyky sai tilastollisesti melkein merkitsevän beta-arvon. Bradburnin mittarin kokonaisselitysaste nousi 28 prosenttiin kahden muun hyvinvointimittarin selitysasteen jäädessä alle 10 prosenttiin.

## Johtopäätöksiä

Tässä tutkimuksessa keskityttiin pelkästään osallistavien henkilöstökäytäntöjen, henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen tuloksellisuuden välisiin suhteisiin. Muut mahdollisesti vaikuttavat ja selittävät tekijät (kuten kilpailu- tai taloudellinen tilanne tai yritys- ja yksilötasoiset tekijät) rajattiin analyysin ulkopuolelle.

Kaiken kaikkiaan tulokset voidaan tiivistää neljään kohtaan: 1) johdolla ja samojen yritysten työntekijöillä on hyvin erilainen käsitys osallistavien henkilöstökäytäntöjen esiintymisestä organisaatiossa, 2) johdon näkemykset näistä henkilöstökäytännöistä liittyvät voimakkaasti johdon näkemyksiin organisaation tuloksellisuudesta, 3) henkilöstön näkemykset liittyvät ennen kaikkea heidän kokemaansa työhyvin/pahoinvointiin, ei yrityksen tuloksellisuuteen, ja 4) henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden välinen suhde kaipaa perusteellisempaa tutkimusta; ainoastaan Bradburnin (1969) tyytyväisyysmittari korreloi lievästi positiivisesti tuloksellisuusmittareiden kanssa.

Saadut tulokset suuntaavat tieteellistä keskustelua toisaalta yrityksen henkilöstöjohtamisen ja aiottujen ja toteutuneiden henkilöstökäytäntöjen problematiikkaan ja toisaalta henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen tuloksellisuuden väliseen hankalaan yhtälöön. Tulokset nostattavat esille kysymyksen henkilöstökäytäntöjä koskevan



tiedon oikeasta lähteestä; kysytäänkö henkilöstökäytännöistä johdolta vai työntekijöiltä? Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että kysymys ei ole relevantti tässä muodossaan. Johto tuntee henkilöstöstrategiat ja suunnitellut käytännöt ja sen, miten näitä käytäntöjä on aiottu jalkauttaa organisaatioissa, mikä saattaa poiketa suuresti siitä, millaisina henkilöstökäytännöt on viety läpi organisaatiossa ja millaisina henkilöstö nämä käytännöt sitten näkee ja kokee. Kyse on kahdesta tai kolmesta henkilöstökäytäntöihin liittyvästä eri todellisuudesta, joilla on omat vaikutuksensa organisaatioissa.

Henkilöstön työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden väliseen suhteeseen tämä tutkimus tuo vain hiukan lisävaloa: työtyytyväisyys korreloi heikosti mutta tilastollisesti erittäin merkitsevästi tuottavuuden ja kilpailukyvyn kanssa. Kuitenkin jo Human Relations -koulukunnan ajoista 1900-luvun alkupuolella tiedetään, että kun työntekijöihin kiinnitetään huomiota ja heitä kohdellaan arvokkaina resursseina, joihin yritys on sitoutunut, työhyvinvointi ja tuottavuus korreloivat.

## **Kiitokset**

Työsuojelurahasto ja Suomen Akatemia ovat tukeneet tätä tutkimusta taloudellisesti.

## Lähteet

- Blau, G. 1999. Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations* 52 (8), 1099–1113.
- Bradburn, N.M. 1969. *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine Publishing company.
- Brewster, C., Tregaskis, O., Hegewisch, A. & Mayne, L. 1996. *Comparative research in human resource management: A review and example*. *International Journal of Human Resource Management* 7 (3), 585–604.
- Cooper, C.L. & Cartwright, S. 1994. Healthy mind, healthy organization – A proactive approach to occupational stress. *Human Relations* 47 (4), 455–471.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. 1996. The impact of human resource management on organizational performance. *Academy of Management Journal* 39 (4), 949–969.
- Guest, D.E. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263–276.
- Guest, D. 2002. Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations* 33 (3), 335–358.
- Harmon, J., Scotti, D.J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J.H. & Keashly, L. 2003. Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veteran healthcare. *Journal of Healthcare Management* 48 (6), 393–404.
- Harney, B. & Jordan, B. 2008. Unlocking the black box: Line managers and HRM performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management* 57 (4), 275–296.
- Harter, J.K., Schmitd, F.L. & Hayes, T.L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268–279.
- Huselid, M.A. 1995. The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38 (3), 635–670.

Lawler, E.E. 1988. Choosing an involvement strategy. *The Academy of Management Executive* 2 (3), 197–204.

MacDuffie, J.P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2), 197–221.

Macky, K. & Boxall, P. 2008. High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealander worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 46 (1), 38–55.

Maslach, C. & Jackson, S.E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour* 2, 99–13.

Reichel, A. & Mayrhofer, W. 2006. Saving Faith? The Merit of Subjective Form Performance Measures – A Methodological Contribution to the HRM-Firm Performance Debate. In: Vanhala, S. & Kolehmainen, M. (Eds.): *HRM – Between Performance and Employees*. Helsinki School of Economics, Studies B-75. Helsinki.

Stravrou, E.T. & Brewster, C. 2005. The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Review* 16 (2), 18–201.

Subramony, M. 2009. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management* 48: 5, 745–768.

Vanhala, S. & Kotila, O. 2006. Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, No. 2, 65–78.

Vanhala, S. & Tuomi, K. 2006. HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue* 17 (3), 241–255.

von Bonsdorff, M., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36, Työterveyslaitos, Helsinki.

Wood, S. (1999): Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews* 1 (4), 367–413.

Wright, P.M., Gardner, T.M. & Moynihan, L.M. 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal* 13: 3, 21–36.

## *Pienten yritysten johtajien käsityksiä työhyvinvoinnista*

**Maiju Österman<sup>1</sup> & Hannu Virokannas<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Condia Oy (Oulun yliopisto, terveystieteiden laitos)

<sup>2</sup> Oulun yliopisto, terveystieteiden laitos



### **1. Johdanto**

Työhyvinvointi-käsitteen käyttö on yleistynyt työelämässä ja asiantuntijoiden käytössä. Käsitteen sisällöstä ei kuitenkaan ole yhteistä ymmärrystä tai sopimusta. Työhyvinvointia on käsitelty mm. osana työn laatua ja työn voimavaroja (Hakanen ym. 2008) sekä määritelty yksilötasolla esim. myönteisen työn imu -käsitteen (Hakanen 2009) ja kohdehyvinvointi-käsitteen (Mäkitalon 2005) avulla. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä (2005) työhyvinvointi integroidaan laajaan kokonaisuuteen työhön, työyhteisöön, työvälineisiin ja työympäristöön sekä työsuhteeseen ja muun elämän yhtymäkohtiin.

Terveyttä ja työkykyä on käytetty yleisesti yhdessä. Työkyvyn sijasta on nykyisin alettu entistä useammin kirjoittaa (työssä)jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin oletetaan yleisesti syntyvän ja toteutuvan pääasiassa työpaikoilla työn arjessa. Koska pienten yritysten määrä ja merkitys työllistäjänä on Suomessa suuri, suunnattiin tämä tutkimus pienten yritysten (alle 50 henkeä) johtajille. Tässä työssä tutkittiin alustavasti, millaisia käsityksiä pienten yritysten johtajilla on työhyvinvoinnista ja millaisia asioita he liittävät työhyvinvointiin.

### **2. Terveyskäsitteen muutoksia**

Teollisen vallankumouksen aikana 1800-luvun loppupuoliskolla Suomen teollisuuslaitokset alkoivat huolehtia työntekijöidensä sairauksien hoidosta (Pellinen 1996). Tavallisimpia sairauksien aiheuttajia olivat nälkä ja kulkutaudit. Teollisuuden kolminkertaistuminen ja kehittyminen 1900-luvun alkupuolella johtivat uusien tuotantomenetelmien käyttöön, josta oli seurauksena mm. työympäristön altisteiden lisääntyminen. Pientilavaltainen maatalous pysyi kuitenkin hallitsevana elinkeinona 1950-luvulle. Uusiksi terveysriskeiksi tulivat asbesti, orgaaniset pölyt ja kuorma-autonkuljettajien työssä häikä (Väänänen 1995). Lisääntyvän metsätyön seurauksena alkoi työergonomian nousu.

Työn kuormittavuus nousi esille teollistumisen, maatalouden ja palvelualan rakennemuutoksissa 1960- ja 1970-luvuilla. Teollisuudessa tapaturmat lisääntyivät, toistotyöstä syntyi rasitusvammoja ja oli myös lyijy- ja rikkihiiliiongelmiä (Väänänen 1995). Työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhönsä olivat vähäiset. Tuolloin

todettiin, että ammatti vaikuttaa sairastuvuuteen ja että fyysinen ja henkinen rasitus lisääntyivät työtahdin ja epäterveellisten työolojen vuoksi. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäätiin yhä useammin myös psyykkisten syiden vuoksi. Uupumisilmiöt ja henkinen väkivalta alkoivat vähitellen näkyä uusina ilmiöinä yksilötasolla (Waris 2001).

Suurena yhteiskunnallisena haasteena nostettiin esille 1990-luvun alussa työssä käyvän väestön ikääntyminen ja varhainen eläköityminen. Tämä toi työterveys-huollolle paineita ehkäisevään työhön. Huomiota piti suunnata mm. ikääntyvien työssä jatkamiseen, psyykkisen kuormituksen vähentämiseen ja työssä jaksamisen tukemiseen. Syntyi toiminta työkyvyn ylläpitämiseksi, ns. tyky-toiminta. Tyky-kolmiomallin mukaan ylläpidon tuli kohdistua yksilön lisäksi työhön, työympäristöön ja työyhteisöön (Ilmarinen 2003). Tästä seuranneeseen tetraedri-malliin lisättiin myöhemmin sosiaalinen yhteisö ja kompetenssi.

Työelämä on 2000-luvulla muuttunut nopeasti. Globalisaatio, kilpailun voimistuminen markkinoilla ja mm. tietotekniikan voimakas läpimurto ovat muuttaneet sekä työelämän rakenteita että toimintaa. Työn tuottavuutta ja tehokkuutta on korostettu. Muutoksilla on ollut vaikutusta tuotannon ja palvelujen toimintatapoihin, josta seurauksena monet työntekijät ovat kokeneet entistä enemmän kiirettä, psykososiaalista kuormittumista ja uuden oppimisen haasteita.

Työkyvyn ylläpidon rinnalla on alettu puhua työhyvinvoinnista. Yksiselitteinen määritelmä työhyvinvoinnilta vielä puuttuu, mutta sitä on hahmoteltu esim. Hakasen (2009) työn imua koskevassa tutkimuksessa. Sen mukaan työn imua luonnehtii tarmokkuus, halu panostaa työhön, sinnikkyys ja ponnistelun halu myös vastoin-käymisissä. Työn imua kuvaa omistautuminen työlle ja työhön uppoutuminen. Alikuormittuneisuus ja työn haasteettomuus johtavat vähitellen työn imun katoamiseen, työhön leipääntymiseen ja haluun vetäytyä työelämästä.

Muutoksiin työssä on pyritty vastaamaan ottamalla tutkimisen kohteeksi itse työ ja yhteinen oppiminen työssä. Lähestymistapana on ollut mm. kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria ja systeemiset teoriat. Työhyvinvointia edistävässä työn kehittämisessä kohteena ovat työympäristö, työtehtävät ja työyhteisö tuotannollisen toiminnan osina sekä työntekijän kokema kohdehyvinvointi (Mäkitalo 2006).

### **3. Aineisto ja menetelmät**

Aineisto saatiin johtajien haastatteluista ”Verkkopalvelun hyöty pk-yrityksille ja työterveyshuollolle” -hankkeesta. Mukana oli eri toimialoilta 22 yritystä, joissa kokeiltiin yrityksen ja työterveyshuollon välistä verkkopalvelua yhteistyömuotona (Virokannas ym. 2007). Mukaan valittiin sellaisia yrityksiä, jotka olivat valmiita kokeilemaan uutta verkkopalvelua.

Pienten yritysten työntekijämäärä oli keskimäärin 15 työntekijää (vaihteluväli 3–46 työntekijää) yritystä kohti. Yrityksistä 16 kpl oli itsenäisiä pieniä yrityksiä ja loput 6 yritystä kuuluivat johonkin yritysketjuun Suomessa (taulukko 1). Hankkeen alussa

johtajille tehtiin teemahaastattelu, jossa oli kuusi erillistä teemaa. Yksi teemoista oli tässä tutkimuksessa käytettävä aineisto, johtajien käsitys työhyvinvoinnista. Haastattelut toteutettiin johtajien työpaikalla, heidän omassa yrityksessään ja tavallisimmin heidän omassa työhuoneessaan. Teemahaastattelut kokonaisuudessaan kestivät 45 minuutista kahteen tuntiin. Kaikille haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköpostilla ohje ”Valmistautuminen haastatteluun”, missä kerrottiin haastatteluteemat ja haastattelun tarvitsema aika, keskimäärin 1,5 tuntia.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien yritysten perustiedot toimialoittain ryhmiteltynä

Toimiala	Yritysten määrä, N	Ketju-yrityksiä, N	Työntekijämäärät, ka (minimi–maksimi)
Tuotanto	3	0	17 (4–43)
Kauppa ja majoitus	4	1	11 (10–13)
Kuljetus	3	0	12 (6–20)
Sosiaali- ja terveysala	4	2	23 (10–35)
Muu palvelu	8	3	14 (3–46)

Tutkimuksessa sovellettiin fenomenografiaa, koska tavoitteena oli saada tietoa haastateltavien subjektiivisista ja heidän konsturoimistaan käsityksistään työhyvinvoinnista (Huusko ja Paloniemi 2006). Tämän tutkimuksen deduktiivisen sisällön analyysin runko muodostui teoreettisesti ja ajallisesti syntyneiden terveyskäsityksien muutoksista ja tavoitteena oli laajentaa jo olemassa olevaa tietoa uuteen kontekstiin (Tuomi ja Sarajärvi 2002). Alla olevassa luettelossa ovat terveyskäsityksen pääluokat.

Terveyskäsitysten ajallisesti rakentuneista sisällöistä muodostettu luokittelurunko:

1. Sairauksien hoitaminen keskeisenä
2. Altisteet työympäristössä
3. Työn kuormittavuus
4. Työkyvyn ylläpito ja työyhteisötyö
5. Yksilön työmotivaatio
6. Työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen
7. Analyysin pohjalta muodostuva uusi käsite

Kvalitatiivista sisällön analyysiä täydennettiin sisällön erittelyllä (Tuomi ja Sarajärvi 2002), jonka tavoitteena oli kuvata sitä, mihin osaan luokittelurunkoa johtajien työhyvinvointikäsitykset painottuivat määrällisesti. Kiinnostavaa oli myös tietää, miten työhyvinvoinnin sisältömäärät vaihtelevat itsenäisten ja ketjuyritysten kesken. Luokitteluun jätettiin mahdollisuus rikastaa työhyvinvointia uusilla käsitteillä, joita yritysten johtajat haastattelussa saattoivat ilmaista.

#### 4. Johtajien arkiymmärrys työhyvinvoinnista

Johtajat kertoivat tutkimuskysymyksen kuultuaan, että he eivät arjessa mieti työhyvinvointia. Haastateltavat 22 yrityksen johtajaa tuottivat kuitenkin yhteensä 195 ilmaisua työhyvinvoinnista (taulukko 2). Johtajien puheet jaoteltiin terveystieteen eri sisältöluokkiin. Työkyvyn ylläpitoon ja työyhteisöön liittyvät ilmaisut (44 %) olivat määrällisesti enemmistönä ja uutena luokkana nousi esille yrityksen liiketoiminta työhyvinvointiin kytkeytyneenä (18 %). Myös yksilön motivaatio (16 %) nähtiin tärkeäksi työhyvinvointitekijäksi. Muita ilmauksia työhyvinvoinnista esiintyi vähemmän. Ketjuyritysten johtajien haastattelussa oli enemmän ilmaisuja (ka 12 ilmaisua / yritysjohtaja) työhyvinvoinnista verrattuna itsenäisten yritysten johtajiin (ka 8 ilmaisua / yritysjohtaja).

Taulukko 2. Johtajien ilmaisujen määrät työhyvinvoinnista ja luokat, joihin ilmaisut luokitusrungon mukaisesti tulkittiin

	N	%
Sairauksien hoitaminen keskeisenä	4	2
Altisteet työympäristössä	14	7
Työn kuormittavuus	11	6
Työkyvyn ylläpito ja työyhteistyö	86	44
Yksilön työmotivaatio	32	16
Työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen	12	6
Työhyvinvointi liittyneenä yrityksen liiketoimintaan	36	18
YHT.	195	100

Ohessa on kuvaus yhden johtajan käsityksestä työhyvinvoinnin suhteen.

*”...yksi osa on siitä kaikki henkilöstön terveyteen liittyvistä asioista, mutta se ei ole kuin yksi osatekijä. Työhyvinvointia on työympäristön hyvinvointi, eliikkä kun kaikki asiat on kunnossa työssä, siitä seuraa työhyvinvointi. Ja kaikki asiat on tietysti henkilöstö itse, yritys ja työympäristö, työt. Sitä se saattaa olla, aika laaja käsite.*

*Työhyvinvointiin liittyvä ilmapiiri on aika tärkeä. Ne asiat jotka on kunnossa on työympäristö, tämä fyysinen työympäristö ja työilmapiiri, nämä kaksi. Työ – motivoiva, kannustava, innostava työ, työllä pitää olla sisältö, pitää olla kiva tulla töihin aamulla, tietää, että on haasteena tänä aamuna se ja se, työ pitää olla riittävän vaativa, helpot työt ei motivoi eikä lisää viihtyvyyttä, turhauttaa, niin.*

*Työhyvinvointiasiaa pitää tarkastella toisaalta henkilöstön näkökulmasta ja toisaalta yrityksen, molempien näkökulmasta, silloin ollaan oikeilla teillä. Siis henkilöstön hyvinvointi, se on tämäntyyppisen toiminnan a ja o. ...se on se*

*yrityksen näkökulma, että jos henkilöstö ei voi hyvin, ei synny tulosta, samoin se on henkilöstön näkökulmasta, että jos henkilöstö ei voi hyvin, siitä seuraa kaikenlaisia ongelmia henkilöstölle.”*

Edellä johtaja kuvailee työhyvinvointia monipuolisesti eri näkökulmista. Näkökulmat sijoittuvat ajallisesti terveystieteen eri vaiheisiin. Kyseisen johtajan puheessa eivät näy sairaudet eikä työn kuormittavuus. Johtaja aloittaa kertomalla terveydestä, mutta jatkaa työhyvinvointikäsitteen käyttöä myöhemmässä puheessaan. Johtaja kertoo mm., että kun työympäristössä on asiat kunnossa, siitä seuraa työhyvinvointia. Hän tarkastelee henkilöstön näkökulmaa työhyvinvoinnin kohteena useamman kerran. Henkilöstön työhyvinvointiin hän liittyy tuloksen tekemisen ja henkilöstön hyvinvoinnin. Johtaja nostaa puheeseen myös yrityksen ja siinä tehtävän työn sekä työilmapiirin. Hänen puheessaan työhyvinvointiin liittyy se, että työ on tarpeeksi vaativaa, innostavaa ja motivoivaa ja että työllä on tekijälleen mielekäs sisältö.

#### **4.1 Työkyvyn ylläpito ja työyhteisötyö**

Johtajien käsitykset työhyvinvoinnista painottuivat vahvasti työkyvyn ylläpitoon ja työyhteisölliseen puoleen. Johtajat erottivat johtajan, työntekijän ja henkilöstön kunnan merkityksen työssä ja vapaa-ajalla sekä oman vastuun terveyden edistämässä ja itsestään huolenpidossa. Johtajat puhuivat psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ja yleensä kunnossa olemisen sekä hyvän olon merkityksestä työhyvinvoinnin tekijänä. Seuraava esimerkki kuvaa kunnan merkitystä työhyvinvoinnille.

*”... että se olisi niinkö fyysisesti ja henkisesti, että ihminen olisi mahdollisimman hyvässä kunnossa, voisi antaa hyvän panoksen firmalle mutta myös vapaa-ajan viettoon, miten hän viettää perheen tai kenen kanssa viettää...”*

Työkyvyn osana johtajien puheessa nousi esille ammatillinen osaaminen ja siihen liittyen hiljainen tieto, tietojen ja osaamisen päivittämisen tarpeellisuus ja mahdollisuus. Osaamisen päivittämisessä pidettiin tärkeänä, että työntekijällä on oma halu opiskella. Osaamisen päivittäminen tuo hyvinvointia, kun selviytyy työssä paremmin eikä pelkää uusia asioita. Seuraavassa esimerkissä kuvataan osaamisen päivittämisen merkitystä.

*”...meillä on tarjolla mahdollisuutta koulutukseen ja sitä ei haluta hyödyntää. Osaamisen kautta tuo varmuutta ja hyvinvointia ja oikeisiin asioihin huomion kiinnittämistä...”*

Työilmapiirin ja me-hengen johtajat mieltävät tärkeänä työhyvinvoinnin tekijänä. Yhteisillä tapahtumilla, yhteishengellä ja yhdessä tekemisellä lisätään työhyvinvointia. Johtajien puheissa korostuivat erityisesti toimivat välit työntekijöiden kesken ja työntekijöiden ja johdon välillä. Johtajat painottivat tasapuolista



vuorovaikutusta kaikkien kanssa, avoimia välejä ja koko porukan keskinäistä toimeentuloa. Erilaiset ristiriidat työyhteisössä esim. syrjinnät, työpaikkakiusaamiset sekä esimiesten ja työntekijöiden väliset jännitteet ja kiistatilanteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Riidat tulisi selvittää saman tien, etteivät ne jää painamaan omaan mieleen

## 4.2 Yrityksen liiketoiminta

Johtajien haastattelussa nousi esille uutena työhyvinvointitekijänä yrityksen liiketoiminta. Liiketoiminnassa johtajat toivat esille palkkauksen merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Lisäksi tuloksekas työ nähtiin merkityksellisenä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta pidettiin tärkeänä sitä, miten työtä tehdään ja että työtä tehdään innokkaasti ja hyvin. Liiketoimintaa tukevina nähtiin tuottavuutta edesauttava investointi, visio, strategia, pitkätäkäimen suunnittelu, luottamus ja ymmärrys työnantajaa kohtaan sekä johdon toiminta ylipäänsä. Työajat, vastuu työstä, tunteet, sielu, sydän ja huumori ovat tärkeitä hyvinvointitekijöitä työssä. Investointiin, työprosessiin ja työhyvinvointiin liittyvä kuvaus seuraavassa.

*”...prosessi voi nopeutua jonkun investoinnin kautta. Se edesauttaa tuottavuutta, jos asioita mittaa erillään toisistaan niin on sillä tai jos investoidaan jotain härveliä niin se on vaikuttanut työhyvinvointiin ja sitä kautta niin ei niitä voi irrottaa toisistaan...*

## 4.3 Yksilön motivaatio

Johtajien mielestä yksilön työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat työn mukavuustekijät, viihtymiseen liittyvät tekijät ja se, että työstä nauttii. Työmotivaatio näkyy siten, että yksilö tulee mielellään töihin, on energiaa kehittyä omissa tehtävissä, työ on haastavaa ja hyvinvoiva ihminen täyttää tehokkaammin päivät. Johtajien mielestä työhyvinvointi antaa ihmisille ja työlle sisältöä. Kun työntekijät motivoituvat itse, siitä tulee positiivinen lataus.

## 4.4. Muut työhyvinvointia kuvaavat käsitykset

Fyysisen työympäristön merkitys, työolojen kunnossa oleminen ja työturvallisuusasioiden huomiointi painottuivat joissakin tuotannollisissa, itsenäisissä yrityksissä. Terveydelle haitallisen altistumisen ehkäisemiseksi puhuttiin mm. laite- ja kemikaalimuutoksista huolehtimisesta. Työvälineiden toimivuus ja niiden ajanmukaisuus olivat osin myös tavoitteina.

Johtajat käsittivät, että työn kiireellä, henkisillä kuormitustekijöillä ja työn tekemiseen liittyvällä ergonomialla on merkitystä työhyvinvointiin. Työssä tulee olla onnistumisia sekä tulee tuntea tekevänsä tarpeellista työtä ja olevansa hyvä työssään. Päivittäisellä työllä täytyy olla tarkoitus, työssä pitää olla sisältöä, työn tulee olla motivoiva, mielekäs, palkitseva ja riittävän vaativaa.

## 5. Pohdinta

Tutkimuskohteena oli pienten yritysten johtajien näkökulma työhyvinvointiin. Johtajien työhyvinvointikäsityksiä tarkasteltiin eri aikakausina terveyteen, työkykyyn ja hyvinvointiin liittyneistä käsityksistä laaditun ajallisesti etenevä sisältöluokituksen avulla. Näin tarkastellen tulokset tukevat näkemystä, että työhyvinvointi käsitteenä ei ole vakioitunut, vaan se on kontekstuaalinen ja sitä voidaan arvioida yksilö-, yhteisö- ja yritysکوhtaisena (Marjala 2009) ja osittain myös toimialakohtaisena ilmiönä.

Johtajien puheissa tulivat useimmin esille työkykyyn liittyvät asiat, kuten yksilölliset edellytykset suhteessa työn vaatimuksiin yksilön, yhteisön ja toimintaympäristön muodostamassa systeemissä. Johtajien haastattelussa korostuivat yksilökohtainen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen sekä osaaminen, työpaikan yhteisöllisyys ja vaikuttamismahdollisuudet. On hyvin ymmärrettävää, että sosiaali- ja terveysalalla on totuttu puhumaan työhyvinvoinnista. Tämä näkyi runsaina ilmaisuina ja laaja-alaisena käsityksenä työhyvinvoinnista, joka keskittyi työkykyyn ja työyhteisötyöhön.

Yrityksen liiketoimintaa ei perinteisesti ole liitetty työkykymalleihin. Johtajien esittämät yritysناkökulmat edustivat tässäkin aineistossa useimmiten perinteistä edellytykset/vaatimukset -työkykymallia. Kuitenkin monet johtajat mielsivät erilaisia yrityksen toimintaan liittyviä asioita, joilla on merkitystä työhyvinvoinnille (Liukkonen ym. 2006, Tähtinen 2008).

Useat johtajat puhuivat haastattelussa työhyvinvoinnin yhteydessä myös työmotivaatiosta, johon liitettiin mm. työn tekeminen, viihtymiseen liittyvät tekijät ja se, että työstä nauttii. Edelliseen sopii mm. Mäkitalon (2005) kuvaus motivaatiosta kohdehyvinvointiin liittyvänä ilmiönä, jossa itse työn tekemisellä on keskeinen asema ja motivaatio syntyy siitä, kun työntekijä saa aikaiseksi haluamaansa tulosta. Osa johtajista näki tärkeäksi juuri sen, että työssä tulee edellä mainitun kaltaisia onnistumisia.

Menetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka on lähempänä avointa haastattelua kuin lomakehaastattelua (Hirsjärvi ym. 2001). Tietoisuuden tutkimisessa Hirsjärvi (1980) suosittelee käytettävän avointa haastattelutekniikkaa. Tässä tutkimushaastattelussa tutkija suuntasi keskustelun työhyvinvointi-termin avulla ja teki tarvittaessa syventäviä kysymyksiä. Yksilön käsitysten analysoimiseen ja ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa tavoitteena oli yksilön aikomusten ja toimintaa ohjaavien periaatteiden hahmottaminen. Kun aineisto hankittiin haastattelujen avulla, vastaajat pysyivät käyttämään omaa käsitteistöään. Työhyvinvoinnin sisällön luokitus, joka oli johdettu historiallisesti terveys-käsitteestä lähtien, näytti sopivan analyysin tekoon tässä aineistossa. Tulokset tukevat käsitystä, että työhyvinvointi, kuten monet muutkin monitahoiset käsitteet, voidaan ymmärtää kollektiivisten, historiallisesti kehittyvien toimintojen tuotteina ja välineinä (Engeström ym. 1999).

Aineisto sisälsi sekä kaupungissa että maaseudulla sijaitsevia pieniä yrityksiä Pohjois-Suomessa. Haastateltujen 22 yrityksen johtajan tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, mutta ne luovat kuvaa työhyvinvointikäsityksen sisällöstä ja tarjoavat

mietittäväksi näkökulmia työhyvinvoinnin edistämistyöhön pienissä yrityksissä. Mukana olleet johtajat olivat kiinnostuneita uusista asioista, koska kehittämishankkeeseen mukaan tuleminen kriteerinä oli halukkuus työterveyshuollon verkkopalvelun koekäyttöön, johon tämä osatutkimus liittyi.

## Lähteet

- Engeström, Y., Miettinen, R. & Punamäki, R-L. (1999). Perspectives on activity theory. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hakanen, J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A threeyear cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress: A special issue on work engagement*, 22, 224–241.
- Hirsjärvi, S. 1980. Kasvatustietoisuus ja kasvatuskäsitykset. Teoreettinen tarkastelu. Tutkimusraportteja 88. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. (2001). Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteessä. *Kasvatus* 37 (2): 162–173.
- Ilmarinen, J. (2003). Ikääntyvän työvoiman työkyvyn ylläpitäminen. Teoksessa E. Heikkinen & T. Rantanen (toim.) *Gerontologia* (s. 395-407).
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Marjala, P. (2009). Työhyvivitykokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. *Acta Universitatis Ouluensis C* 315. Oulu: Oulu University Press.
- Mäkitalo, J. (2005). Work-related Well-Being in the Transformation of Nursing Home Work. *Acta Universitatis Ouluensis D* 837. Oulu: Oulu University Press.
- Mäkitalo, J. (2006). Onko työterveyshuollon toimintakonsepti muuttumassa? Konsepti-toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 3 (1).
- Pellinen, S. (1996). Lääkärit työssä. Suomen Teollisuuslääketieteen yhdistys 50 vuotta 1946–1996. Suomen Teollisuuslääketieteen yhdistys. Forssan Kirjapaino Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2005). Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Helsinki: Yliopistopaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Tähtinen, O. (2008). Hyödyntääkö yrittäjä työhyvinvoinnin voimavarana? Työhyvinvointifoorumi 12.6.2008. Helsinki.

Virokannas, H., Österman, M., Kopperoinen, T., Anttonen, H., Leino T., Vorne, J. & Anttila, K. ( 2007). Verkkopalvelun hyöty pienelle yritykselle ja työterveyshuollolle. Kehityshankkeen loppuraportti 04.06.2007. Kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos. Oulun yliopisto.

Väänänen, A. (1995). Työn jäljet. Teoksessa J. Rantanen, S. Hernberg, A. Koskela & S. Lehtinen (toim.) Työterveyslaitos 1945–1995. Helsinki: Painotalo Miktor.

Waris, K. (2001). Näköaloja työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Työterveyslaitos. Helsinki: K-Print.

---

---

## Työmarkkinat ja työvoimapolitiikka

**Simo Aho<sup>1</sup> & Heikki Räisänen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

<sup>2</sup> Työ- ja elinkeinoministeriö, strategia- ja ennakointiyksikkö

Työryhmässä käsiteltiin työmarkkinoiden rakenteita ja instituutioita sekä politiikkaa, jolla näihin pyritään vaikuttamaan. Esityksissä tarkasteltiin

- työmarkkinoiden, etuusjärjestelmien ja verotuksen vuorovaikutusta joko empiirisestä tai käsitteellisestä näkökulmasta,
- työvoiman kysyntää ja tarjontaa sekä työmarkkinoiden toimivuutta, kuten esimerkiksi ammatillista tai alueellista liikkuvuutta tai
- työvoimapolitiikan kehitystä tai vaikuttavuutta, jolloin tarkastelun kohteena voi olla työvoimapolitiikan kokonaisuus ja strategia tai eri toimintajärjestelmät, kuten työvoimapalvelut (työnvälitys, ammatinvalinnanohjaus, tietopalvelu), aktiivisen työvoimapolitiikan ohjelmat (työvoimapolitiittinen aikuiskoulutus, tukityöllistäminen jne.) tai passiivinen työvoimapolitiikka (työttömyysturva, työttömyyseläke).

## ***Mitä indikaattorit kertovat työmarkkinoiden joustosta ja turvasta?***

**Johanna Alatalo**

Työ- ja elinkeinoministeriö



### **Johdanto ja tausta**

Euroopan työllisyysstrategiassa joustoturvan tavoitteena on, että toteutetun politiikan tulisi samanaikaisesti edistää työmarkkinoiden joustavuutta ja antaa työntekijälle erilaista turvaa – tietyn työpaikan sijaan pyritään turvaamaan työllistyvyyttä ja toimeentuloa työttömyyden aikana. Usein on myös todettu, että ei ole yhtä oikeaa joustoturvapolitiikkaa, vaan työmarkkinoiden joustavuutta ja turvallisuutta voidaan tavoitella eri keinoin.

Joustoturvalla ei myöskään ole mitään teoreettista pohjaa ja sen voi tulkita koskevan miltei kaikkea työmarkkinoiden säätelyyn, sosiaaliturvaan, työvoimapolitiikkaan ja elinikäiseen oppimiseen liittyviä tekijöitä (ns. joustoturvan neljä ulottuvuutta, ks. Saijets). EU:n työllisyyskomiteassa ja sen indikaattoriryhmässä (EMCO ja EMCO Indicators Group) on valittu joukko indikaattoreita, lähtien liikkeelle edellä mainituista joustoturvan neljästä komponentista. Samaa lähestymistapaa ja samoja indikaattoreita, muutamilla muilla täydennettynä, on käytetty myös tässä katsauksessa, joka perustuu laajempaan indikaattorikatsaukseen (Alatalo ja Torvi 2009).

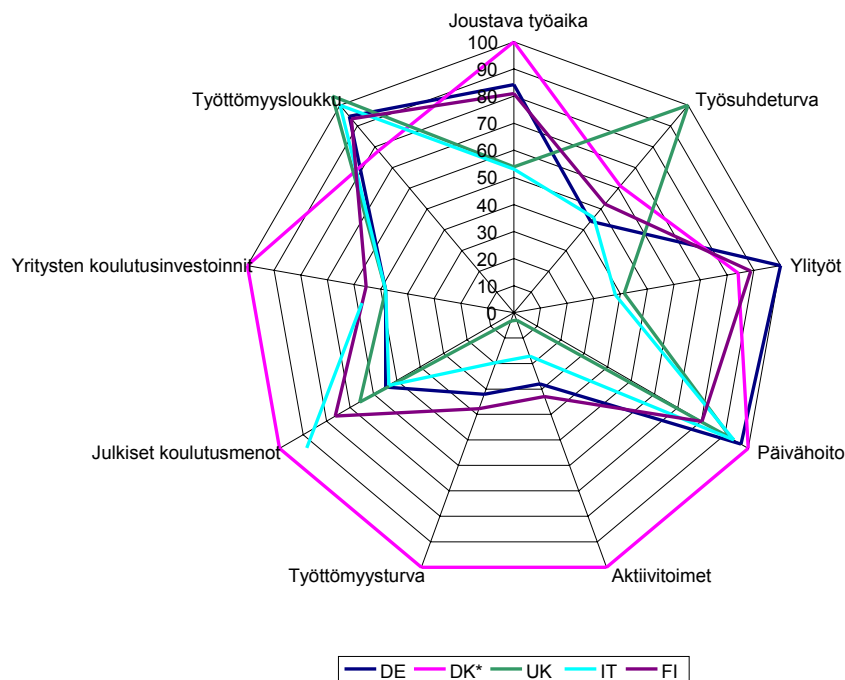
Indikaattorit ovat yksi askel retoriikasta konkreettisempaan suuntaan. Indikaattoreilla voidaan esimerkiksi kuvata eri maissa toteutettua politiikkaa. Niiden avulla voidaan myös periaatteessa katsoa, onnistutaanko erilaisia tavoitteita todella saavuttamaan samanaikaisesti. Tässä raportissa katsotaan, millaisen kuvan indikaattorit antavat Suomessa toteutetusta joustoturvapolitiikasta ja saavutetuista tuloksista. Raportissa pohditaan myös muutamien esimerkkien valossa sitä, millaisia politiikkajohtopäätöksiä indikaattoreiden pohjalta voi – tai ei voi – tehdä.

### **Onko Suomi ”pohjoismaisen joustoturvamallin” maa?**

Joustoturvakeskustelussa puhutaan ns. pohjoismaisesta mallista, johon kuuluu työmarkkinoiden joustavuus, hyvä työttömyysturva ja laajemminkin hyvä sosiaaliturva sekä panostaminen aktiiviseen työvoimapolitiikkaan. Pohjoismaisen mallin maiksi luokitellaan yleensä Tanska, Ruotsi, Suomi ja Hollanti. Anglosaksiseen malliin kuuluvat erityisen joustavat työmarkkinat ja alhainen työttömyysturva, keskieurooppalaista mallia luonnehtii keskitason joustavuus ja turva ja eteläeurooppalaiseen malliin yhdistetään alhainen joustavuus ja turva. Seuraavassa

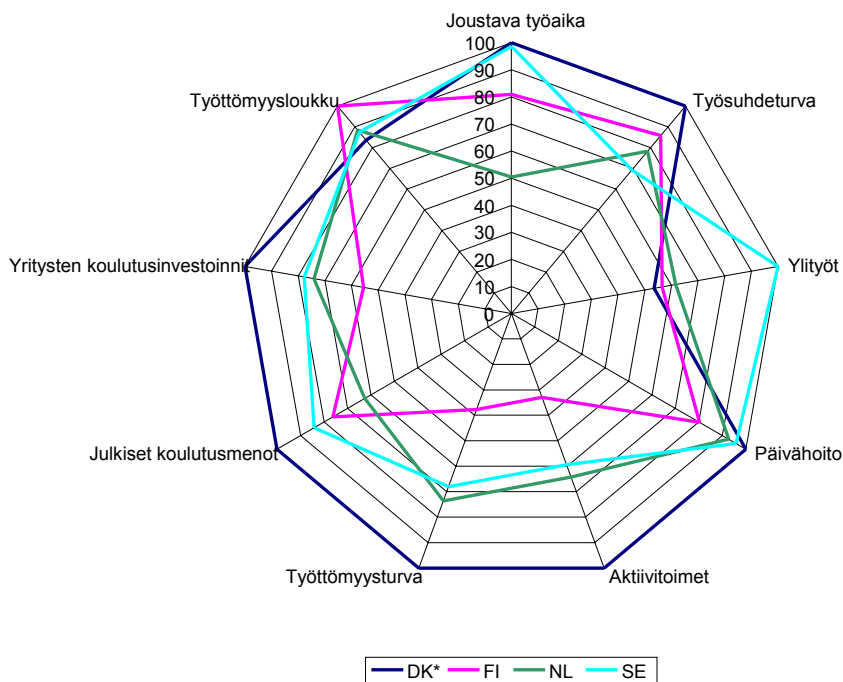
kuviossa (1a) Britannia edustaa lähinnä anglosaksista mallia, Saksa keskieurooppalaista mallia ja Italia eteläeurooppalaista mallia, vaikka todellisuudessa mikään maa ei ole puhtaasti näiden tyypittelyjen mukainen. Kuviossa 1b puolestaan on verrattu keskenään Pohjoismaita (ml. Hollanti):

Kuvioissa on esitetty joustoturvapolitiikkaa ja käytettyjä resursseja kuvaavia indikaattoreita (ns. panosindikaattoreita). Samaa esitystapaa on käytetty EMCO IGssä. Tässä kuvioihin on valittu hiukan useampia indikaattoreita, jotka kuvaavat jäsenmaiden työlainsäädäntöä (kuten työsuhdeturvaa), työajan joustavuutta työntekijän (joustava työaika) ja työnantajan (ylityöt) näkökulmasta, päivähoitopalveluiden käyttöä, työttömyysturvamenoja ja toisaalta työttömyys- ja sosiaaliturvan kannustavuutta (työttömyysloukku käänteislukuna) sekä koulutusinvestointeja (julkiset koulutusmenot, yritysten koulutusinvestoinnit) ja aktiivisen työvoimapolitiikan menoja.



Kuvio 1a: Joustoturvapolitiikkaa kuvaavat indikaattorit eri tyypisissä maissa





Kuvio 1b. Joustoturvapolitiikkaa kuvaavat indikaattorit Pohjoismaissa ja Alankomaissa

Kuvioihin valittujen indikaattoreiden perusteella edellä kuvattu erilaisten maiden tyypittely on itse asiassa kohtuullisen osuva – mikä sinänsä ei ole yllätys, koska tyypittelyt perustuvat paljolti samankaltaisen tiedon käyttämiseen kuin tässä on käytetty. Vertailtaessa kaikkia EU-maita Suomessa työmarkkinat ovat kohtuullisen joustavat, työttömyysturva on kohtuullinen ja koulutukseen sekä aktiiviseen työvoimapolitiikkaan panostetaan melko paljon. Sikäli Suomi voidaan luokitella joustoturvapolitiikaltaan pohjoismaiseksi maaksi. Suomi sijoittuukin näillä indikaattoreilla mitattuna usein EU keskitasolle tai sen yläpuolelle (sama koskee useita muita indikaattoreita, ks. Alatalo ja Torvi 2009). Toisaalta kuviosta 1a nähdään, että Suomi on näillä indikaattoreilla mitattuna lähempänä vaikkapa Saksaa – joka luokitellaan keskieurooppalaisen mallin maaksi – kuin Tanskaa. Kuviosta 1b puolestaan nähdään, että Suomi muistuttaa kyllä pohjoismaista mallia sikäli, että kaikki joustoturvavan osa-alueet painottuvat kohtuullisen paljon – mutta jossain määrin Suomi jää jälkeen muista Pohjoismaista useilla osa-alueilla.

Suomen työmarkkinat ovat vähemmän joustavat kuin Tanskassa, mutta joustavammat kuin Ruotsissa, jos mittarina on työsuhtedurva. Työajan joustavuus toteutuu kaikissa Pohjoismaissa hyvin; ylityötä tekevät (ehkä yllättäen) eniten ruotsalaiset. Suomessa päivähoitopalveluiden käyttö on vähäisempää kuin muissa Pohjoismaissa – mikä näkyy myös siten, että perheellisten naisten työllisyysaste on Suomessa selvästi matalampi kuin perheettömien. Työttömyysturva on Suomessa

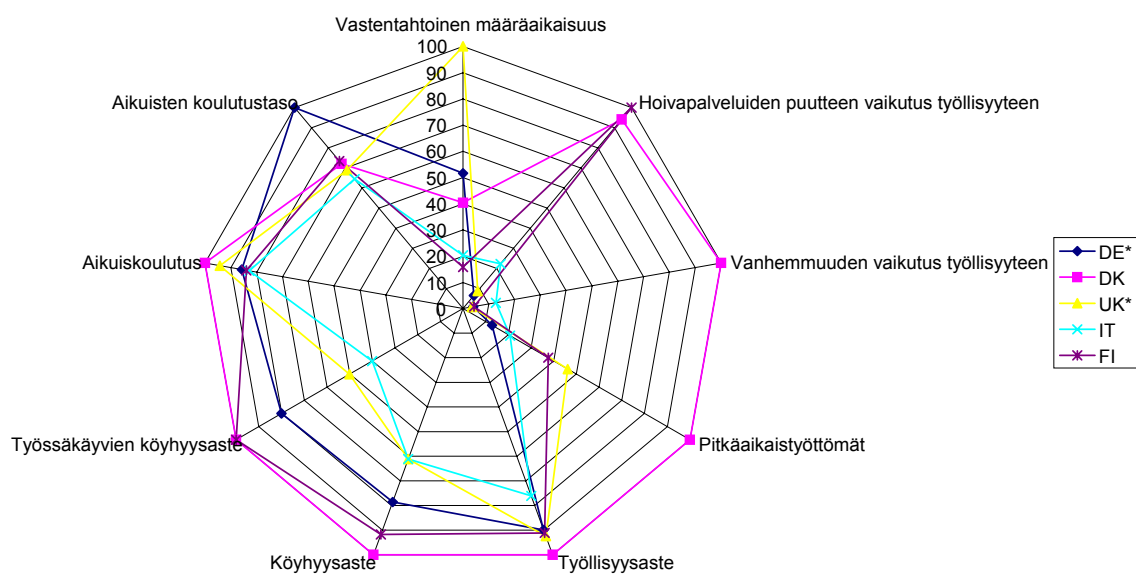
selvästi alhaisempi (EU keskitasoa) kuin ns. pohjoismaisen mallin muissa maissa. Sen seurauksena Suomessa kannustinongelmat puolestaan ovat hieman vähäisempiä kuin muissa Pohjoismaissa.

Erityisesti panostukset koulutukseen ja aktiiviseen työvoimapolitiikkaan ovat Suomessa selvästi vähäisempiä kuin Tanskassa, joka käyttää rahaa huomattavan paljon sekä yksityisiin koulutusinvestointeihin, julkisiin koulutusinvestointeihin että aktiiviseen työvoimapolitiikkaan. Sama koskee Ruotsia ja Hollantia. Hollannissa poikkeuksena se, että julkiset koulutusinvestoinnit ovat Pohjoismaita alhaisemmat – joskin EU-tasolla silti korkeat. Britanniasta puolestaan tuodaan usein esiin se, että työsuhdeturva on erityisen alhainen. Tämän lisäksi Britanniassa kuitenkin panostetaan kohtuullisen paljon myös koulutukseen, joskaan ei aktiivisen työvoimapolitiikan kautta.

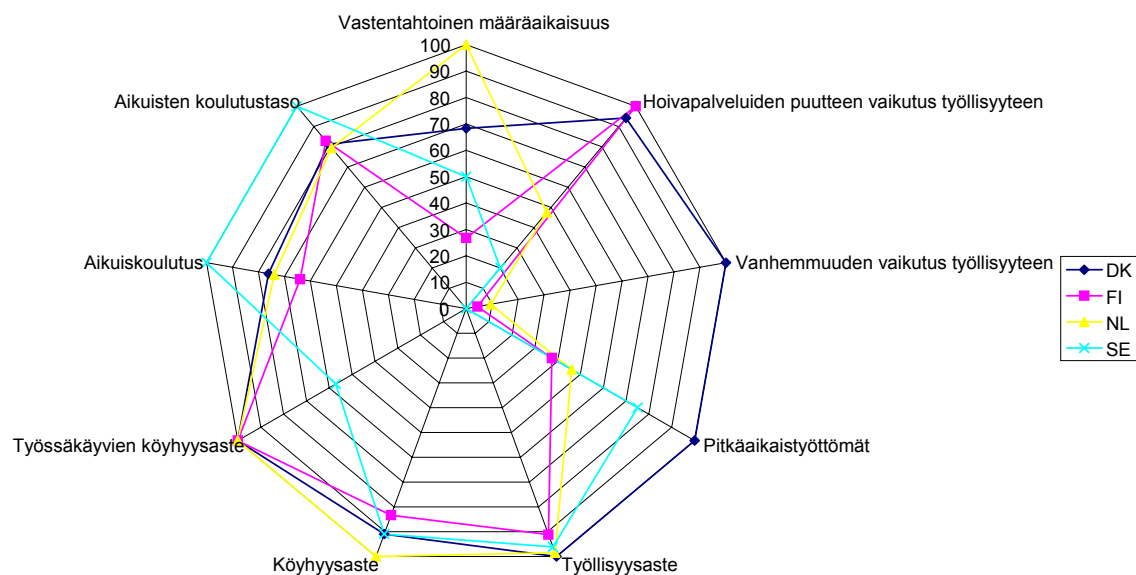
### **Suomessa joustoturva toteutuu melko hyvin – mutta myös parantamisen varaa on**

Edellä kuvattu maiden tyypittely eri ”malleihin” perustuu joustoturvapolitiikkaa eli käytettyjä koulutus- ja muita resursseja, työsuhdeturvaa, työttömyysturvan ja sosiaaliturvan kannustavuutta kuvaaviin indikaattoreihin. Indikaattoreiden avulla voidaan katsoa myös, miten erilaiset maat ovat joustoturvan tavoitteita onnistuneet saavuttamaan. Mutta millä indikaattoreilla joustoturvan toteutumista sitten pitäisi kuvata, ottaen huomioon, että joustoturvalle ei ole selkeää määritelmää ja joustoturvan tavoitteet ovat kovin yleisiä? Tässä käytetyt indikaattorit ovat osin EMCO IG:ssä käytettyjä, mutta mukana on myös muutamia muita, kuten työllisyysaste, köyhyysaste ja pitkäaikaistyöttömyys).

Työttömyys- ja sosiaaliturvan erilaisten tavoitteiden saavuttamista kuvataan työllisyysasteella (tehokkuus ja kannustavuus) sekä köyhyysasteella (oikeudenmukaisuus). Elinikäistä oppimista kuvaavina indikaattoreina ovat aikuisten koulutustaso ja aikuiskoulutukseen osallistuminen (joka on saatavana eri ryhmille työmarkkina-aseman, ikäryhmän, koulutustason ja sukupuolen mukaan). Työn ja perheen yhteensovittamisen näkökulmasta indikaattoreina on käytetty työmarkkinoiden ulkopuolella olleita tai osa-aikatyötä hoivavelvoitteiden vuoksi tehneiden osuutta (käänteislukuna) sekä vanhemmuuden vaikutusta työllisyysasteeseen. Määräaikaisessa työsuhteessa olevien osuus (käänteisluku) ja toisaalta pitkäaikaistyöttömien osuus (käänteisluku) on otettu mukaan kuvaamaan työmarkkinoiden segmentaatiota (lohkoutumista).



Kuvio 2a. Toteutumisindikaattorit eräissä Eu-maissa, suurin arvo=100



Kuvio 2b. Toteutumisindikaattorit Pohjoismaissa, ml. Hollanti, suurin arvo=100

Joustoturvatoimituksen näkökulmasta eri maita ei ole aivan yhtä helppo luokitella kuin joustoturvatoimituksen panos- ja politiikkaindikaattoreiden suhteen, vaan melko hyviä tuloksia voidaan saavuttaa hyvin erilaisilla ratkaisuilla. Tässä suhteessa usein toistettu toteamus, että ei ole yhtä (hyvää) joustoturvamallia, pitää paikkansa.

**Sosiaaliturvan** näkökulmasta joustoturvapolitiikkaa voi pitää onnistuneena, jos **korkea työllisyysaste** ja **alhainen köyhyysaste** onnistutaan saavuttamaan samanaikaisesti – tavoitteita, joiden samanaikaista toteutumista on usein pidetty erityisen vaikeana (ks. Okun 1975). Tällä tavoin mitattuna kaikki Pohjoismaat ovat onnistuneet hyvin ja erityisen hyvin on pärjännyt Tanska. Tanskan korkea työttömyysturva ei ole johtanut alhaiseen työllisyysasteeseen – vaikka kannustinongelmia kuvaava työttömyysloukkaindikaattori (kuviot 1a ja 1b) saa erittäin korkean arvon. Työttömyysturva Suomessa on puolestaan selvästi matalampi kuin muissa Pohjoismaissa. Sen seurauksena työttömyysloukkaindikaattori on alhaisempi, mutta toisaalta köyhyysaste on korkeampi. **Työssä käyvien köyhyysaste** puolestaan on hyvin alhainen kaikissa Pohjoismaissa ja erityisen alhainen se on Suomessa. Työllisyys siis suojaa Suomessa hyvin köyhyydeltä ja köyhyysasteen kasvu Suomessa onkin liittynyt ennen kaikkea ei-työllisyyteen (Airio 2007).

Joustoturvakeskustelussa pääpaino **aktiivisen työvoimapolitiikan** osalta on ollut siinä, miten työllistyvyyttä työttömäksi jäätyä voidaan tukea niin, että työttömyysjaksot jäävät mahdollisimman lyhyiksi. Tästä näkökulmasta työttömyyden kestoa ja (avoimille työmarkkinoille) **työllistymistä kuvaavia indikaattoreita** voisi käyttää myös joustoturvatoimituksen yhteydessä. Työllistymistä kuvaava indikaattoritieto on kuitenkin ollut hyvin puutteellista, mutta viime aikoina ns. PES-ryhmä (Public Employment Services) on tehnyt lupaavaa työtä uusien työllistymistä kuvaavien indikaattoreiden kehittämiseksi. Sekä erityisen vähän että erityisen paljon aktiiviseen työvoimapolitiikkaan panostavissa maissa – kuten Britanniassa ja Tanskassa – on saavutettu hyvä työllisyysaste ja positiivisia siirtymiä työmarkkinoilla on paljon. Siten hyvä työllisyysaste ja siirtymät työttömyydestä työhön eivät välttämättä edellytä suuria investointeja aktiiviseen työvoimapolitiikkaan. Toisaalta erittäin korkeaa työllisyysastetta puolestaan on vaikea saavuttaa, jos pitkäaikaistyöttömyys on korkea. Pitkäaikaistyöttömyys onkin Tanskassa onnistuttu pitämään erittäin alhaisena (0,6 % työikäisestä väestöstä vuonna 2007). Suomessa puolestaan työvoimapolitiikkaan panostetaan selvästi vähemmän kuin Tanskassa – mutta selvästi enemmän kuin Britanniassa. Pitkäaikaistyöttömyys Suomessa on kuitenkin hiukan korkeampi (1,6 % v. 2007) kuin Britanniassa (1,3 %).

Joustoturvakeskustelussa **työmarkkinoiden segmentaatio** (lohkoutuminen) on liitetty erityisesti tiukkaan **työsuhdeturvaan**, joskaan sitä ei ole määritetty, millä tasolla työsuhdeturvaa voi pitää tiukkana. Ajatus on perustunut siihen, että tiukka työsuhdeturva lisää segmentaatiota ja suosii sisäpiirin jäseniä ("keski-ikäisiä miehiä naisten, nuorten, ikääntyneiden ja työttömien kustannuksella", Employment in Europe 2006). Työsuhdeturvaa ei siis joustoturvakeskustelussa ole arvioitu niinkään kokonaistyöllisyyden kannalta (eivätkä tulokset sen suhteen ole yksiselitteisiä). Tässä raportissa segmentaatiota on kuvattu muun muassa ei-vapaaehtoisesti **määräaikaaisessa työsuhteessa olevien osuudella** sekä toisaalta

**pitkäaikaistyöttömyyden osuudella**, jota paremman puutteessa voi käyttää myös indikaattorina siitä, missä määrin työttömyyden pitkittymistä on onnistuttu estämään. Työmarkkinoiden segmentaatio voi ilmetä paitsi erilaisessa työmarkkina-asemassa olevien välillä (työlliset, työttömät, työvoiman ulkopuoliset), myös sen suhteen, miten työmarkkinat ovat jakautuneet ns. ydintyövoimaan ja muuhun työvoimaan. Segmentaation ilmentymänä voi pitää (ei-vapaaehtoista) määräaikaista työttömyyttä, niiden osuutta, jotka ovat olleet määräaikaaisessa työsuhteessa kahtena peräkkäisenä vuonna sekä siirtymiä määräaikaaisesta työsuhteesta pysyvään työsuhteeseen. Näiden kaikkien indikaattoreiden perusteella Suomen työmarkkinat ovat melko segmentoituneet. Myös kuvioissa 2a ja 2b tämä on alue, jolla Suomi selviytyy selvästi heikommin kuin muut tässä tarkastellut maat (Italiaa lukuun ottamatta). Indikaattoreista ei kuitenkaan näy se, että Suomen erityispiirteenä on ollut määräaikaisten työsuhteiden suuri osuus julkisella sektorilla.

**Elinikäisen oppimisen** mahdollisuuksia ja (aikuis)koulutusjärjestelmän toimivuutta on tässä kuvattu kahdella indikaattorilla, **aikuisten koulutustasolla** ja toisaalta **aikuiskoulutukseen osallistuvien osuudella**. Koko aikuisväestön osalta kuvioista 2a ja 2b nähdään, että vaikka kaikissa mukana olevissa maissa koulutukseen osallistuminen on laajaa, Suomi jää hiukan jälkeen paitsi muista Pohjoismaista, myös Britanniaista.

Yksi keskeinen joustoturvapolitiikan onnistumista kuvaava indikaattori on se, miten hyvin eri ryhmissä on mahdollisuus osallistua koulutukseen. Laajemmassa raportissa (Alatalo ja Torvi 2009) on katsottu aikuiskoulutukseen osallistumista eri taust ominaisuuksien (sukupuoli, työmarkkina-asema, koulutustaso) suhteen. Lähes kaikissa EU-maissa naisten koulutukseen osallistuminen on yleisempää kuin miesten ja ainakin Suomessa se näyttää olleen melko pysyvä ilmiö. Tässä käytetyn EMCO:n indikaattorin mukaan koulutustausta vaikuttaa aikuisten koulutukseen huomattavasti enemmän kuin työmarkkina-asema. Sen sijaan aikuiskoulutustutkimuksessa (Pohjanpää ym. 2008) nimenomaan työmarkkina-asema vaikutti koulutukseen osallistumiseen.

Joustoturvaa toteutumista voitaisiin kuvata edellä kuvattujen indikaattoreiden sijaan tai ohella myös erilaisilla **työmarkkinasiirtymillä** (siirtymätyömarkkinat, ks. Räisänen ja Schmid 2008 ja Schmid 2008). Vaikka positiiviset siirtymät ovat yksi keskeinen joustoturvaa tavoite, on siirtymiä koskeva indikaattoritieto ollut melko puutteellista. Vuoteen 2001 saakka käytettävissä oli ECHP<sup>116</sup>:n aineisto ja vuodesta 2003 alkaen EU-SILC<sup>117</sup>-aineisto. Tämän pohjalta EMCO IG:ssä on rakennettu indikaattoreita, jotka kuvaavat ns. positiivisten siirtymien osuutta (ks. Alatalo ja Torvi 2009). Useiden maiden vertailussa erilaiset summaindikaattorit ovat tiiviitä, mutta yhtälailla kiinnostavaa on se, millaisia erilaisia siirtymiä työmarkkinoilla on ollut. Siirtymäindikaattoreiden perusteella on toistaiseksi vaikea tehdä selkeitä päätelmiä siitä, missä maissa olisi onnistuttu erityisen hyvin. Pikemminkin voi todeta, että kaikissa maissa olisi parantamisen varaa sen suhteen, miten heikosta työmarkkina-asemasta voi päästä parempaan. Yksityiskohtia tarkastelemalla eroja kuitenkin löytyy – mutta ne eivät ole systemaattisia.

<sup>116</sup> European Community Household Panel Survey

<sup>117</sup> Survey of Income, Living and Consumption

## **Millaisia politiikkajohtopäätöksiä indikaattoreiden perusteella voi ja ei voi tehdä?**

Joustoturvaa kuvaamiseen on tässä ja etenkin laajemmassa raportissa (Alatalo ja Torvi 2009) käytetty melko suurta joukkoa indikaattoreita. Siitä huolimatta monet joustoturvaa kannalta relevantit seikat jäävät kokonaan kuvaamatta. Poliittisen päätöksenteon kannalta voi olla turhauttavaa, että suurikaan määrä indikaattoreita ei oikeastaan suoraan anna vastauksia siihen, millainen politiikka johtaisi haluttuun lopputulokseen (mitä se sitten onkin). Katsomalla pelkästään (yksittäisiä) indikaattoreita voidaan myös päätyä täysin virheellisiin johtopäätöksiin. Samoistakin indikaattoreista voidaan myös tehdä aivan päinvastaisia päätelmiä, kuten joistakin seuraavista esimerkeistä nähdään.

Usein on siis hyödyllistä käyttää rinnakkain useampia indikaattoreita. Edellä todettiin, että Suomen työmarkkinat ovat useiden erilaisten määräaikaaisuuteen liittyvien indikaattoreiden perusteella melko selvästi segmentoituneet. Kun lisäksi nähdään, että Suomessa työsuhdeturva on jossain määrin tiukempi kuin vaikkapa Tanskassa ja Britanniassa, poistuisiko tämän tyyppinen segmentaatio työsuhdeturvaa heikentämällä? Ehkä osin, mutta koska määräaikaaisuus ja erityisesti sen pysyvyys Suomessa on liittynyt vahvasti julkiseen sektoriin, ei esimerkiksi irtisanomisten helpottaminen tuotannollisin ja taloudellisin perustein pure ongelman yhteen keskeisimpään tekijään. Julkisen sektorin määräaikaaisuus liittyy osaksi myös perhevapaiden käyttöön.

Tiukalla työsuhdeturvalla ja segmentaatiolla on kuitenkin yhteys. Tällöin erityisen olennaista on se, missä määrin työsuhdeturva eroaa eri ryhmissä (mm. Employment in Europe 2006). Koko EU:n tasolla työsuhdeturvaa tiukkuus ja määräaikaaisuus korreloivat jossain määrin. Pelkästään indikaattoreiden perusteella ei tästäkään voi tehdä politiikkasuosituksia, mutta kirjallisuuden perusteella erilaista työsuhdeturvaa eri ryhmille tarjoavaan lainsäädäntöön voi suhtautua varauksella. Suomen nykyistä työlainsäädäntöä puolestaan ei voi Krögeriä (2008) tulkiten pitää erityisesti segmentaatiota lisäävänä. Eri tavoin heikommassa asemassa olevien työntekijöiden (kuten ikääntyneiden ja matalasti koulutettujen) tilannetta voisi pikemminkin suositella parannettavaksi muilla kuin lainsäädännöllisillä keinoilla (yhtenä konkreettisenä esimerkkinä vaikkapa muutosturva).

Indikaattoreiden perusteella voitaisiin toisaalta päätellä, että koska työsuhdeturva on Suomessa vähemmän tiukka kuin OECD-maissa keskimäärin, sitä olisi jopa varaa tiukentaa ja siten turvata työpaikkoja. Samalla kuitenkin työllistämiskynnys saattaisi nousta. Empiiriset havainnot maista, joissa työsuhdeturva on Suomea tiukempi ja/tai irtisanomiskustannukset suuria, eivät myöskään viittaa siihen, että tiukka työsuhdeturva välttämättä estäisi irtisanomisia. Työmarkkinoiden suurella dynamiikalla on toki voinut olla vaikutusta siihen, että esimerkiksi Suomessa työmarkkinat koetaan melko epävarmoiksi. Yksin irtisanomisilla se ei kuitenkaan välttämättä selity – rakennemuutoksia koetaan yhtä lailla muuallakin. Siihen, että Suomessa ihmiset kokevat työmarkkinat melko turvattomiksi, on silti syytä suhtautua vakavasti. Joustoturvaa yhtenä lähtökohtana onkin itse asiassa ollut juuri se havainto, että koska työmarkkinoiden turvallisuutta ei enää voida taata

työsuhdeturvan kautta, siihen tulisi pyrkiä muilla keinoilla (työttömyysturva ja/tai koulutusmahdollisuudet).

Indikaattoreiden perusteella voitaisiin tehdä myös päinvastainen päätelmä ja perustella työsuhdeturvan heikentämistä sillä, että esimerkiksi Tanskassa ja erityisesti Britanniassa työsuhdeturva on Suomea heikompi, eivätkä ihmiset silti koe työmarkkinoita vähemmän turvallisiksi vaan pikemminkin päinvastoin. Ehkä olennaista on silloin pohtia, mitkä tekijät näissä maissa lisäävät ihmisten kokemaa turvallisuutta. Tanskassa sekä työttömyysturva että koulutusmahdollisuudet ovat erittäin hyvät. Työttömyys ei siis ole erityisen suuri taloudellinen riski ja aina on mahdollista kouluttautua uudelleen. Se, miten turvallisiksi ihmiset kokevat työmarkkinat, ei kuitenkaan suoraan korreloi työttömyysturvan kanssa. Sekä erittäin korkean työttömyysturvan maassa Tanskassa että erittäin alhaisen työttömyysturvan maassa Britanniassa työmarkkinat koetaan turvallisemmiksi kuin Suomessa (Employment in Europe 2006). Laajemmassa maavertailussa työttömyyskorvausten taso kuitenkin korreloi koetun turvallisuuden kanssa enemmän kuin työsuhdeturvan tiukkuus (Employment in Europe 2006, ks. myös Ilmakunnas ym. 2008).

Miksi sitten työsuhdeturvaa Suomessa pitäisi heikentää tai vahvistaa? Ei välttämättä miksiäkään. Edellä pyrittiin perustelemaan sitä, että työpaikkoja ei juurikaan voida turvata työsuhdeturvaa tiukentamalla. Työsuhdeturvan lieventämisellä (joka kuitenkin ei automaattisesti lisää irtisanomisia) puolestaan voidaan tavoitella alhaisempaa työllistämiskynnystä, suurempaa työmarkkinoiden dynamiikkaa ja siten korkeampaa tuottavuutta. Työmarkkinoiden dynamiikkaa kuvaavien indikaattoreiden perusteella dynamiikka Suomessa on kuitenkin suurta (työsuhteita alkaa ja päättyy paljon) – joten onko sitä tarpeen lisätä? Suuri osa dynamiikasta Suomessa selittyy juuri sillä, että määräaikaista työsuhteita päättyy ja alkaa, eikä sillä juuri ole tekemistä paremman tuottavuuden kanssa. Sen sijaan tuottavuutta kasvattava dynamiikka on toinen asia. Indikaattoreiden perusteella Suomen työsuhdeturva ei ole erityisen tiukka – mutta mikäli sitä tiukennettaisiin, seuraukset saattaisivat olla negatiivisia. Toisaalta työsuhdeturva heikentäminen ei automaattisesti lisää tuottavuutta kasvattavaa dynamiikkaa (ellei työsuhdeturva lähtötaso ole erityisen tiukka). Indikaattoreista tähän ei siis saa vastausta – mutta se voi toimia keskustelun lähtökohtana.

Indikaattoreiden perusteella näyttää siltä, että hyvin erilaiset joustoturvamallit voivat johtaa kohtuullisen hyvään lopputulokseen (Tanska, Britannia, Saksa). Suomeen verrattuna esimerkiksi Britannia pärjää melko hyvin: Työllisyysaste on samaa tasoa, pitkäaikaistyöttömyys hiukan alhaisempi, työmarkkinat vähemmän segmentoituneet ja koulutustaso korkea. Kaikki tämä saavutetaan huomattavasti pienemmillä työttömyysturvamenoilla ja aktiivisen työvoimapolitiikan menoilla. Näiden indikaattoreiden perusteella voitaisiin päätyä ajatukseen, että voisimme pysyä nykytasolla ja jossain suhteessa jopa pärjätä nykyistä paremmin omaksumalla huomattavasti edullisemman Britannian mallin. Muutama lisäindikaattori kuitenkin muuttaa kuvaa. Alhaisen työttömyysturvan kääntöpuolena on eurooppalaisittain korkea köyhyysaste.

Tanska puolestaan suoriutuu hyvin oikeastaan kaikkien tässä käytettyjen (ja monien muiden) indikaattoreiden perusteella. Tulokset näyttävät erittäin vakuuttavilta, joten miksi emme omaksuisi nimenomaan Tanskan mallia? Tanskassa työmarkkinat ovat joustavat, työllisyysaste on Euroopan huippua, pitkäaikaistyöttömyys alhainen, naisten osallistuminen työmarkkinoille laajaa, segmentaatio vähäistä ja köyhyysaste alhainen. Kaikki asioita, joita joustoturvan yhteydessä voi pitää tavoiteltavina. Miten Tanska sitten on saavuttanut tuon kaiken? Indikaattoreiden valossa asia näyttää yksinkertaiselta. Alueet, joilla Tanska erityisesti eroaa Suomesta liittyvät työsuhdeturvaan, työttömyysturvaan ja koulutusinvestointeihin. Voisimmeko saavuttaa saman heikentämällä työsuhdeturvaa, nostamalla työttömyysturvan tasoa huomattavasti korkeammaksi, lisäämällä sekä julkisia että yksityisiä koulutusmenoja ennen kaikkea aktiivisen työvoimapolitiikan menoja (2–3 kertaisiksi nykytasoon verrattuna, ehkä suuremmaksikin ottaen huomioon, että Suomen työttömyysaste on ollut Tanskaa korkeampi)?

Aivan näin suoraviivaista johtopäätöstä ei kuitenkaan voi tehdä. Useat edellä käytetyistä indikaattoreista kuvaavat resurssien käyttöä (jota indikaattoreilla on helppo kuvata). Ne eivät kuitenkaan tavoita eroja sen suhteen, kuinka kattavia ja joustavia koulutusmahdollisuudet ovat (esim. kuinka hyvät mahdollisuudet erilaisesta työmarkkina-asetmasta on päästä koulutukseen) ja millaisia koulutusvaihtoehtoja on tarjolla (esim. Asplundin ja Malirannan (2005) mukaan koulutuksen laadusta voi tulla entistä tärkeämpi kilpailutekijä). Koulutuksen esteiden purkaminen ja koulutusjärjestelmien väliinputoajien vähentäminen voi jossain määrin johtaa myös koulutusmenojen kasvuun. On kuitenkin eri asia, jos koulutusmenot jollain aikavälillä kasvavat tätä kautta kuin jos niitä lisättäisiin asettamalla jokin tavoitetaso menoilta. Pelkkä resurssien lisääminen ei automaattisesti johda yhtä hyviin tuloksiin kuin Tanskassa – on mahdollista, että Tanskan mallissa myös monet muut tekijät (joita indikaattorit eivät kuvaa) ovat vähintään yhtä tärkeitä.

Mitä sitten indikaattoreiden perusteella voi päätellä työttömyysturvasta (oikeudenmukaisuus vs. tehokkuus)? Työttömyysturvan tasoa ja toisaalta työttömyysloukkua kuvaavien indikaattoreiden perusteella voitaisiin päätyä sellaiseen johtopäätökseen, että on valittava jompikumpi, riittävä turva tai riittävä kannustavuus – tai satsattava Tanskan tapaan erittäin massiivisesti aktiiviseen työvoimapolitiikkaan (joka varmistaa sen, että työnetsintä on aktiivista). Sekä Suomessa (ks. Hakola-Uusitalo ym. 2007 ja Honkanen ym. 2007) että muissa jäsenmaissa (ks. Carone ym. 2009) tehdyillä tai ehdotetuilla sosiaali- ja työttömyysturvan uudistuksilla on pyritty erityisesti kannustinloukkujen purkamiseen. Caronen ym. (emt) mukaan työttömyysloukku onkin pienentynyt useissa maissa – kaikkein eniten Suomessa.

Erilaiset loukkuindikaattorit (työttömyysloukkuindikaattori, tuloloukkuindikaattori, ei-aktiivisuusloukkuindikaattori) ja nettokorvausaste tunnistavat kuitenkin vain työttömyyskorvauksen tasoon liittyvät kannustinongelmat. Näiden indikaattoreiden valossa kannustinongelmat ovatkin jossain määrin vähentyneet – mutta samaan aikaan ei-työllisyyteen liittyvä köyhyys on lisääntynyt (josta osa liittyy työttömyyteen). Etenkin perusturvan osalta lisäkannustavuuden hakeminen tätä kautta saattaisi johtaa köyhyysasteen kasvuun ja voi jopa kysyä, riittääkö perusturvan taso



nykyisellään turvaamaan toimeentulon. Mikäli työttömyysturvan taso halutaan pitää kohtuullisena, on tarpeen selvittää sitä, millä muilla keinoilla kannustavuutta voidaan tavoitella (työttömyysturvan kesto ja erilaiset kannustavuutta lisäävät elementit työttömyysturvassa) kuin alhaisella työttömyysturvan tasolla (Britannian malli) tai erittäin voimakkaalla aktivoinnilla (Tanskan malli).

Vaikka indikaattorit eivät siis anna yksiselitteisiä vastauksia, monipuolista ja kriittistä indikaattoreiden käyttöä voi puolustaa. Tulkitsemalla indikaattoreita tutkimuksen antamaa tietoa vasten päästään ehkä askelta pidemmälle. Ennen kaikkea indikaattorit voivat herättää keskustelua, jossa argumentteja perustellaan mahdollisimman hyvin. Kaikkein haastavin kysymys on kuitenkin se, millaisia vaikutuksia (erilaisilla, vaihtoehtoisilla) joustoturvapolitiikan yhdistelmillä olisi. Indikaattoreiden lisäksi tarvitaan tutkimuksellista tietoa. Joustoturvan eri elementtien yhteisvaikutuksesta ei kuitenkaan ole suomalaista empiiristä tutkimusta saatavana.

## Lähteet

Alatalo Johanna – Torvi Kai (2009): Joustoturva Suomen työmarkkinoilla: Indikaattorit ja niiden tulkinta. TEM-analyysejä 14/2009, työ- ja elinkeinoministeriö.

Airio Ilpo (2007): Työssäkäyvien köyhyyden taustatekijät EU-maissa. Kansantaloudellinen aikakauskirja 2/2007.

Asplund Rita – Maliranta Mika (2005): Koulutus talouskasvun kiihdyttäjänä – myytti vai fakta? Teoksessa Hyytinen Ari – Rouvinen Petri (toim.): Mistä talouskasvu syntyy? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, sarja B 214. Taloustieto Oy, Helsinki.

Carone G. – Stovicek K. – Pierini F. – Sail E. (2009): Recent reforms of the tax and benefit systems in the framework of flexicurity). [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publication](http://ec.europa.eu/economy_finance/publication).

Employment in Europe 2006. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit D.1.

Hakola-Uusitalo Tuulia - Honkanen Pertti - Jäntti Markus - Mattson Anna - Pirttilä Jukka - Tuovinen Marja (2007): Miten saada työnteko kannattamaan? Laskelmia sosiaaliturvan ja verotuksen muutosten vaikutuksista työllisyyteen ja tulonjakoon. Palkansaajien tutkimuslaitos.

Honkanen Pertti – Jäntti Markus – Pirttilä Jukka (2007): Työn tarjonnan kannustimet Suomessa 1995-2004. Teoksessa Rekrytointiongelmät, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2007.

Ilmakunnas Pekka – Johansson Edvard – Maliranta Mika (2008): Työolot ja tuottavuus – työpaikkavirtojen nosteessa vai puristuksessa? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Keskusteluaiheita No. 1134.

Kröger Tarja (2008): Joustoturva ja työlainsäädäntö (työoikeudellinen säädäntö). Muistio 11.2.2008, työ- ja elinkeinoministeriö.

Okun, A. (1975): Equality and Efficiency: The Big Trade-off. Brookings Institution.

Pohjanpää Kirsti – Niemi Helena – Ruuskanen Timo (2008): Osallistuminen aikuiskoulutukseen. Aikuiskoulutustutkimus 2006, Koulutus 2008, Tilastokeskus, Helsinki.

Räisänen Heikki – Schmid Günther (2008a): Transitional Labour Markets and Flexicurity from the Finnish Labour Market Point of view. Discussion paper, 2008:108. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

Saijets Heli (2007): Joustoturvaa eurooppalaisille työmarkkinoille. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2007, työministeriö.

Schmid Günther (2008): Full Employment in Europe: Managing Labour Market Transitions and Risks. MPG Books Ltd.

## *Uudelleen työllistymisen edellytykset työpaikan menettämisen jälkeen*<sup>118</sup>

**Arja Jolkkonen<sup>1</sup> & Pertti Koistinen<sup>2</sup> & Arja Kurvinen<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitos

<sup>2</sup> Tampereen yliopisto, sosiaalitutkimuksen laitos



### **1 Johdanto**

Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana tehtaiden sulkemiset ja joukkoyhtymiset ovat olleet yleistynyt ilmiö läntisissä kehittyneissä maissa. Ilmiötä on selitetty teknisellä kehityksellä ja globaalilla kilpailulla, jossa uusilla nousevilla talouksilla on merkittävä rooli sekä markkinoiden että työvoiman tarjonnan kannalta. Globaalin talouden seuraukset ovat yhä hienojakoisempia ja ennalta arvaamattomia niin alueiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta tarkasteltuna. Tuotannon yhtäkkinen lopettaminen aiheuttaa monia ongelmia alueelle, mutta työpaikan menetys on ennen kaikkea riski yksilöille. Työpaikan menetyksestä selviytymiseen yksilön kannalta vaikuttavat talouden kasvun vaihe, työmarkkinoiden rakenne ja toiminta, mutta myös työnhakijoiden resurssit osallistua kilpailuun työmarkkinoilla. Irtisanomisen riskit voivat tarkoittaa työttömyyttä, uudelleentyöllistymisen ongelmia, ansiotason laskua ja taloudellisia vaikeuksia, mutta työn menetyksellä voi olla kielteisiä vaikutuksia myös terveyteen, hyvinvointiin ja perhe-elämään. Irtisanomistilanne on sosiaalisesti valikoiva prosessi, jossa riskien kohdentumiseen vaikuttavat yhteiskunnalliset, yksilölliset ja alueelliset tekijät.

Tässä artikkelissa käsitellään irtisanomisen uhan kohteeksi joutuneiden työntekijöiden uudelleen työllistymistä, työllistymisen laatua sekä työllistymiseen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä. Tutkimuksen kohteena ovat Perlos Oyj:n<sup>119</sup> Pohjois-Karjalan tehtaiden toiminnan lakkauttamiset, joissa 1243 työntekijää menetti työpaikkansa. Tutkimusaineistot koostuvat irtisanomisen uhan kohteeksi joutuneelle henkilöstölle tehdystä kyselystä, informanttihaastatteluista sekä työhallinnon rekisteriaineistoista. Tämän artikkelin aineistona on käytetty lähinnä henkilöstölle

<sup>118</sup> Artikkelin perustuu vuosina 2007–2009 toteutetussa tutkimushankkeessa *Joustavuus ja turvallisuus irtisanomistilanteessa* saatuihin tutkimustuloksiin. Tutkimushanketta ovat rahoittaneet Työsuojelurahasto, Työ- ja elinkeinoministeriö sekä Joensuun yliopisto. Hankkeen loppuraportti ilmestyy TEM:n julkaisusarjassa joulukuussa 2009.

<sup>119</sup> Perlos Oyj oli mm. elektroniikka- ja lääketeollisuuden tarvitsemia tarkkuutta vaativia muoviosia valmistava alihankintayritys, joka työllisti Joensuun seudulla enimmillään noin 2000 työntekijää vuonna 2005. Perlosin tärkein asiakas oli 1990-luvulta lähtien Nokia, jonka vetämänä yritys kasvoi nopeasti, laajensi tuotantoaan globaalisti ja listautui pörssiin. Globaalisti toiminut pörssiyhtiö, jolla oli tuotantoa neljässä maanosassa ja joka työllisti maailmanlaajuisesti enimmillään yli 13 000 työntekijää lopetti vaiheittain tuotannollisen toiminnan Suomessa 2005–2007. Pohjois-Karjalassa tuotanto päättyi syksyllä 2007 ja samana vuonna Perlos myytiin Lite-On Technologylle.

tehtyä kyselyä. Artikkelissa analysoidaan uudelleen työllistymisen todennäköisyyttä ennustavia tekijöitä sekä työllistyneiden ansiotason muutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Perloksen tehtaat lakkautettiin aikana, jolloin työmarkkinoilla oli vielä kysyntää työvoimasta, minkä odotettiin helpottavan irtisanottujen uudelleen työllistymistä. Joensuun seudun työmarkkinoiden pienuus ja eristyisyys antoivat kuitenkin aiheen epäillä uudelleen työllistymisen mahdollisuuksia alueella. Tieto yrityksen ammattitaitovaatimusten spesifistä laadusta johti taas hypoteesiin, että irtisanottujen uudelleen työllistyminen aiempaan ammattiin olisi vaikeaa. Tämän perusteella oletettiin, että yksilöiden resurssit, työnhaku sekä työmarkkinakäyttäytyminen kuten muuttohalukkuus saattaisivat vaikuttaa uudelleen työllistymisen mahdollisuuksiin. Irtisanomisen kohteeksi joutuneille kohdistetut yhteiskunnalliset tukitoimet olivat mittavammat kuin koskaan aikaisemmin Suomessa. Muutosturvainsäädäntö oli tullut voimaan 2005 ja Perloksen tapauksen jälkihoito pääsi myös vuoden 2007 alussa perustetun Euroopan globalisaatorahaston rahoituksen piiriin. Tämän lisäksi paikallisella tasolla myös kuntien, ammattiliittojen ja muiden tahojen tuki oli aiempaa mittavampaa.

## **2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat**

Irtisanomisten määrä sekä työn menettämisen seuraukset vaihtelevat selvästi talouden syklien mukaan. Talouden laskusuhdanteessa tullaan irtisanotuksi helpommin kuin noususuhdanteessa ja uudelleen työllistyminen on helpompaa silloin, kun työpaikan menettäminen osuu nousukauteen, jolloin työmarkkinoille on kysyntää työvoimasta (Kletzer 1998; Houle & von Audenrode 1995). Laman oloissa työnsä menettäneiden tulonmenetykset ovat suuremmat, jakautuvat laajemmin eri tuloluokkiin ja tasoittuivat hitaammin kuin noususuhdanteen aikana työpaikan menettäneillä (Korkeamäki & Kyyrä 2008). Taloussyklien ohella irtisanottujen uudelleen työllistymiseen vaikuttavat paikallisten työmarkkinoiden rakenne ja työllisyystilanne sekä vapautuvan työvoiman osaaminen ja työnhakijaryhmien välinen kilpailu avautuvista työpaikoista (Frederiksen & Westergaard-Nielsen 2007; Koistinen 2002; Erikson 2002; Jolkkonen 1998; Koistinen, Salin & Tikka 1987; Linnakangas 1997).

Suomessa ja muualla tehtyt irtisanomistutkimukset ovat tuovat esille irtisanomistilanteisiin liittyvän sosiaalisen valikoivuuden, kun tarkastellaan irtisanotuksi tulemisen riskejä ja uudelleen työllistymisen todennäköisyyttä (Koistinen & Suikkanen 1988; 1990). Määräaikaisten työsuhteet puretaan ensimmäisenä ja vahvassa työmarkkina-asemassa oleville tarjoutuu enemmän vaihtoehtoja niin työsuhteen jatkumisen kuin uuden työpaikan löytämisenkin suhteen (Jolkkonen 1998; Kurvinen 1999; Rouvinen 2003). Tutkimukset osoittavat myös sen, että työpaikan menetyksellä on sekä pitkä- että lyhytaikaisia vaikutuksia työntekijöiden työuraan, tuloihin ja hyvinvointiin (Eliason 2004; Gallo ym. 2001; Martikainen ym. 2007; Sullivan & von Wachter 2006; Lucas ym. 2004; Malo & Muñoz-Bullón 2007).

Työn menettämisen vaikutukset työllisyyteen ja myöhempään tulokehitykseen voivat olla pysyviä ja kumuloituvia (Verho 2008; Appelqvist 2007; Verho 2008).

Tulotason muutos riippuu siitä, miten irtisanotut kykenevät löytämään itselleen kokoaikaista työtä (Kletzer 1998). Uudelleen työllistymistä ja tulotason erityymistä näyttäisi selittävän, onko työnantaja irtisanonut työntekijän vai onko työntekijä irtisanoutunut työstään. Waltersin (2007) mukaan vapaaehtoisesti yrityksestä irrottautuneet kokevat vähemmän deprivaatiota, työllistyivät paremmin ja heidän tulo- ja urakehityksensä on nousujohteisempi kuin irtisanotuilla. Korkeamäen ja Kyyrän (2008) tulosten mukaan työnantajan taholta irtisanotuksi tulleiden ja yrityksestä vapaaehtoisesti irrottautuneiden työntekijöiden työllisyydessä ja tulokehityksessä ei kuitenkaan havaittu merkittäviä eroja.

Palkkatason vajoamista on selitetty erityisesti inhimillisen pääoman, mutta myös palkkamuodostuksen teorioilla. Inhimillisen pääoman teorian mukaan työssä karttuu työnantajakohtaista osaamista, joka ei ole siirrettävissä muuhun työhön. Työpaikan menettämisen tilanteessa irtisanottu voi menettää myös inhimillistä pääomaansa niin, että sillä ei ole vaihtoarvoa irtisanovan yrityksen ulkopuolella. Tämän seurauksena irtisanotun kilpailuasemat työmarkkinoilla heikkenevät, hänen ammattiasemansa heikkenee ja hänen tulokehityksensä vajoaa. Useat irtisanomiset ja työttömyysjaksot aiheuttavat sen, että työntekijälle syntyy pysyvä inhimillisen pääoman vajoaminen, mutta työttömyys voi merkitä myös yleistaitojen heikentymistä sekä hyvinvoinnin alenemista. Toistuvat työttömyysjaksot näyttävät vaikuttavan kumulatiivisesti yksilön tuottavuuteen ja siten myös myöhempään tulotasoon heikentävästi. (Stevens 1997; Kletzer 1998; Malo & Muñoz-Bullón 2007.)

Edellä sanotun perusteella voidaan olettaa, että työpaikan menetys ja uudelleen työllistyminen ovat sosiaalisesti valikoivia prosesseja, joihin vaikuttavat yksilön ikä, koulutus, sukupuoli ja voimavarat. Sen lisäksi asuinpaikka, työmarkkinoiden rakenne ja työvoiman kysyntätekijät luovat työllistymisen edellytyksiä. Lisäksi voidaan olettaa, että vaikka irtisanotut työllistyisivätkin, niin uudesta työstä saatava palkka jää suurimmalla osalla työllistyneitä aiempaa alhaisemmaksi. Kuinka nopeasti tuloerot tasoittuvat muihin työntekijöihin tai entiseen työpaikkaan nähden, riippuu siitä, työllistyykö henkilö ammattitaitoaan vastaavaan työhön ja kuinka nopeasti ja pysyvästi työllistyminen onnistuu. Oletettavasti työnhakijan aikaisemmalla työkokemuksella, työmarkkina-asemalla, sosiaalisilla verkostoilla ja talouden kehitysvaiheella on olennainen vaikutus uudelleen työllistymiseen ja ansiotulojen muutokseen.

### **3 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät**

Irtisanomisen uhan kohteena olleille Perlos Oyj:n Pohjois-Karjalan tehtaiden työntekijöille ja toimihenkilöille tehtiin kysely yhteistyössä Kemianliiton, Toimihenkilöunionin sekä Uuden Insinööriliiton kanssa. Tavoitteena oli selvittää irtisanomisen selektiivisiä prosesseja, uudelleensijoittumista, tukitoimien kohdentumista ja käyttöä sekä yksilöiden kokemuksia riskeistä, joustoista ja

turvajärjestelmistä. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 1 217 henkilölle postikyselynä ja sähköisenä kyselynä. Vastauksia saatiin yhteensä 519, joista 508 henkilön vastaukset hyväksyttiin.

Kyselyllä haluttiin tavoittaa vapaaehtoisesti irtisanoutuneet, jatkaviin yrityksiin työllistyneet sekä määräaikaisissa työsuhteissa työskennelleet, joista ei rekisteri- tai dokumenttiaineistojen perusteella saataisi tietoa. Tässä tavoitteessa myös onnistuttiin, sillä kyselyyn vastanneista irtisanotuksi tulleita oli 355 henkilöä, irtisanoutuneita 63 henkilöä, jatkaviin yrityksiin työllistyneitä 60 ja määräaikaisessa työsuhteessa olleita 21 henkilöä. Maakunnan ulkopuolelle oli muuttanut 37 vastaajaa (7,3 %) ja maakunnan sisällä kunnasta toiseen oli muuttanut 23 henkilöä (4,5 %). Kyselyyn vastanneista työntekijäasemassa oli 64,4 %, toimihenkilöitä 28,8 % ja ylempiä toimihenkilöitä 6,8 %. Naisia kyselyyn vastanneista oli puolet, ja vastanneiden keski-ikä oli 39,8 vuotta. Kyselyssä naiset olivat yliedustettuina ja vastanneiden keski-ikä oli korkeampi verrattuna vuoden 2007 Perloksen koko henkilöstörakenteeseen.

Kyselyaineiston analysoinnissa on käytetty suoria jakaumia, ristiintaulukointeja, merkitsevyystestejä sekä monimuuttujamenetelmistä logistista ja multinominaalista regressioanalyysiä (Jokivuori & Hietala 2007). Logistisen ja multinominaalisen regressioanalyysin avulla on tutkittu työllistymisen, koulutukseen lähtemisen ja työttömäksi jäämisen sekä tulotason muutosta ennustavia tekijöitä.

## **4. Tulokset**

### **4.1 Irtisanottujen sijoittuminen työmarkkinoille**

Perloksen Pohjois-Karjalan tehtailla oli vuoden 2007 alussa yt-neuvottelujen piiriin kuuluneita työntekijöitä 1 243, joista irtisanotuksi tuli 975 henkilöä. Tuotannollinen toiminta tehtailla päättyi syyskuussa 2007 ja vuoden kuluttua tuotannollisen toiminnan päättymisestä työvoimatoimiston asiakkuuteen oli tullut 921 henkilöä. Osa yt-neuvottelujen piiriin kuuluneista irtisanoutui itse ja osa työllistyi toimintoja jatkaneisiin yrityksiin.

Työvoimatoimiston asiakkaiksi tulleista irtisanotuista 57 % oli vuoden jälkeen työssä, ja heistä suurin osa oli löytänyt työpaikan itse (työllistyneistä 69 %). Työttömänä oli irtisanotuista 18 % ja koulutuksessa 22 %. Uudelleen työllistyminen oli ennakkoletusten vastaisesti nopeaa, mikä johtunee siitä, että elettiin vielä talouden kasvun vaihetta. Vuosien 2007–2008 seurantatietojen mukaan suurin osa irtisanotuksi tulleista ja työnhakijoiksi ilmoittautuneista oli jossain vaiheessa ollut työttömänä (Jolkkonen & Kurvinen 2009). Työttömien määrä ja osuus kääntyivät nousuun syksyn 2008 aikana, kun taloudellisen taantuman seurauksena työllistymisen mahdollisuudet vähenivät. Joensuun seudun työvoimatoimiston poikkileikkaustietojen mukaan irtisanotuksi tulleista ja työnhakijoiksi ilmoittautuneista 24 % (219 henkilöä) oli työttöminä työnhakijoina maaliskuussa 2009.

Alkuvaiheen hyvää työllistymistä voi selittää työvoiman voimakkaan kysynnän ohella se aikaisemmissa tutkimuksissakin (Gibbons & Katz 1991) tehty havainto, että joukkoyrityksissä työnsä menettäneet ovat muiden työnantajien silmissä halutumpaa työvoimaa kuin muiden syiden vuoksi irtisanotut.

#### **4.2 Uudelleen työllistymistä ennustavat tekijät**

Tarkasteltaessa irtisanotun henkilöstön uudelleen työllistymistä tärkeimmiksi selittäviksi tekijöiksi nousivat sukupuoli ja aiempi ammattiasema yrityksessä niin, että miesten työllistymisen todennäköisyys oli lähes kolme kertaa suurempi kuin naisten ja toimihenkilöiden työllistymisen todennäköisyys 2,8 kertaa suurempi kuin työntekijöiden (Taulukko 1). Näiden kahden selittävän muuttujan lisäksi parhaiten työllistymistä ennustivat ikä ja työsuhteen kesto yrityksessä. Yli 50-vuotiaiden todennäköisyys työllistyä oli 2,8 kertaa pienempi kuin alle 35-vuotiaiden. Yrityksessä kertynyttä osaamista ja työkokemusta näyttivät muut työnantajat arvostavan, sillä 4–9 vuotta yrityksessä työskennelleiden todennäköisyys työllistyä oli 2,4 kertaa suurempi kuin alle neljä vuotta yrityksessä työskennelleiden, ja yli kymmenen vuotta yrityksessä työskennelleidenkin todennäköisyys työllistyä oli lähes kaksinkertainen verrattuna alle 4 vuotta yrityksen palveluksessa olleisiin. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työkokemus yrityksessä pystyi ainakin osittain kompensoimaan ikääntymisen tuomia työllistymisen vaikeuksia.



Taulukko 1. Irtisanomisuhan kohteeksi joutuneiden työllistymistä ennustavat tekijät (logistinen pakottava regressioanalyysi, riskisuhteet ja tilastolliset merkitsevyydet. Merkitsevyytaso: \* p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001)

<b>Työllistymistä ennustavat tekijät</b>	<b>Exp(B) + sig. /Odds ratio + sig.</b>	<b>Luottamusväli 95 %</b>
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	1	
Mies	2,98***	(1,96-4,54)
<b>Ikä</b>		
Alle 35 v	1**	
35 – 49 v	0,74	(0,42-1,30)
yli 50 v	0,35**	(0,17-0,71)
<b>Muutto</b>		
Muutto P-K:n ulkopuolelle	1	
Ei muuttoa	0,69	(0,29-1,66)
<b>Asema Perloksessa</b>		
Työntekijä	1	
Toimihenkilö	2,84***	(1,66-4,84)
<b>Työsuhteen kesto Perloksessa</b>		
1-3 vuotta	1*	
4-9 vuotta	2,38**	(1,31-4,30)
10 v -	1,92	(0,98-3,76)
<b>Omistusasunto</b>		
Ei ole	1	
Kyllä on	1,56	(0,92-2,62)
<b>Perheellisyys</b>		
Ei ole alle 16-v lapsia	1	
Kyllä on alle 16-v lapsia	0,79	(0,50-1,25)
<b>Koulutus</b>		
Ei ammatillista koulutusta	1	
Ammattikoulu tai opisto	1,19	(0,65-2,19)
Korkeakoulututkinto	1,66	(0,69-3,97)

#### 4.3 Työ- ja koulutusmarkkinoille sijoittumista ennustavat tekijät

Työmarkkinoille sijoittumisen analyysiä jatkettiin multinominaalisella regressioanalyysillä, jossa viiteluokaksi valittiin työllistyneet. Mallissa tarkasteltiin koulutuksen aloittamista ja työttömäksi siirtymistä ennustavia tekijöitä suhteessa työllistyneiden ryhmään (taulukko 2).

Taulukko 2. Irtisanomisuhan kohteeksi joutuneiden koulutuksessa tai työttömänä oloa ennustavat tekijät, kun vertailuryhmänä ovat työllistyneet (multinominaalinen regressioanalyysi, riskisuhteet ja tilastolliset merkitsevyydet, merkitsevyystaso: \* p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001)

Selittävät tekijät	Koulutuksessa vs. työssä	Työttömänä vs. työssä
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	3,30***	1,57
Mies	1	1
<b>Ikä</b>		
Alle 35 v	0,60	0,09***
35 – 49 v	0,88	0,31**
yli 50 v	1	1
<b>Perhe</b>		
Ei alle 16 v lapsia	0,87	1,21
On alle 16 v lapsia	1	1
<b>Muutto</b>		
Muutto P-K:n ulkopuolelle	0,21(*)	0,55
Ei muuttoa	1	1
<b>Omistusasunto</b>		
Ei ole	1,61	2,3*
On	1	1
<b>Koulutus</b>		
Ei ammatillista koulutusta	2,12	0,72
Ammattikoulu tai opisto	1,69	0,84
Korkeakoulu	1	1
<b>Asema Perloksessa</b>		
Työntekijä	4,05***	2,38*
Toimihenkilö	1	1
<b>Työsuhteen kesto Perloksessa</b>		
1-3 vuotta	2,21*	2,47*
4-9 vuotta	0,98	0,64
10 v -	1	1

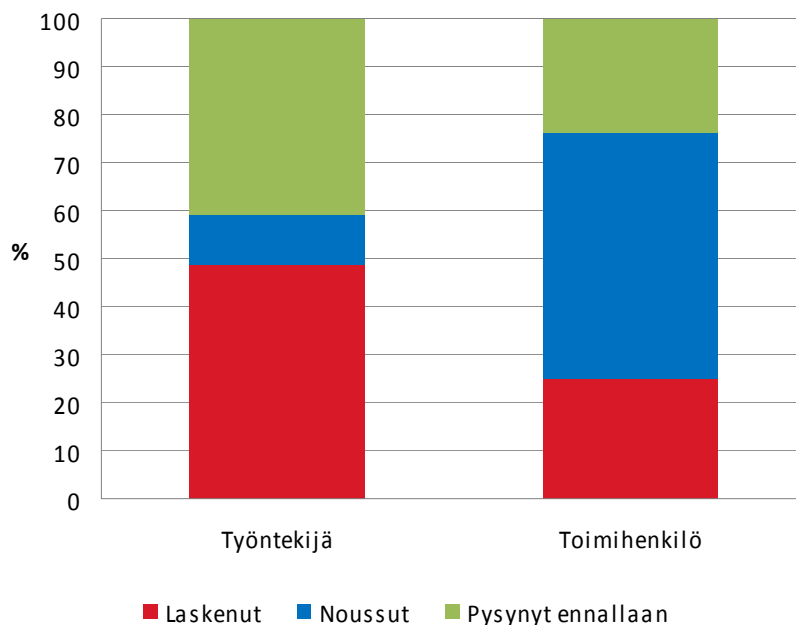
Kun vertailukohtana pidetään työllisiä, niin naisten todennäköisyys olla koulutuksessa on 3,3-kertainen miehiin verrattuna. Työntekijöiden todennäköisyys siirtyä koulutukseen on yli nelinkertainen verrattuna toimihenkilöihin. Yrityksessä alle neljä vuotta työskennelleet olivat päätyneet koulutusratkaisuun yli kaksi kertaa todennäköisemmin kuin yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleet.

Kun vertaillaan työllistyneitä työttömäksi jääneisiin, niin merkittävimmäksi työttömyyttä ennustavaksi tekijäksi nousee ikä. Alle 35-vuotiaiden todennäköisyys jäädä työttömäksi oli yksitoista kertaa pienempi kuin yli 50-vuotiaiden ja ikäryhmään 35–49 vuotta kuuluneiden riski jäädä työttömäksi oli 3,2-kertainen pienempi kuin yli 50-vuotiaiden. Työntekijäasemassa olevien työttömyysriski oli 2,4-kertainen verrattuna

toimihenkilöihin, ja yrityksessä alle 4 vuotta työskennelleiden todennäköisyys jäädä työttömäksi Perloksen työsuhteen päättymisen jälkeen oli lähes 2,5 kertaa suurempi verrattuna yli kymmenen vuotta yrityksessä työssä olleisiin.

#### 4.4 Työllistyneiden ansiotason muutos

Tulostemme mukaan työnsä menettäneiden ja uudelleen työllistyneiden ansiotulojen muutos oli eriytynyt, sillä kyselyyn vastanneista 38 %:lla ansiotulot ovat laskeneet, lähes kolmanneksella pysyneet ennallaan ja 30 % ansaitsi uudessa työssä enemmän kuin tuotannon lopettaneessa yrityksessä. Työsuhteen päättymissyyn mukaan tarkasteltuna irtisanoutuneista yli puolet ilmoitti ansiotulojensa nousseen, kun taas irtisanotuksi joutuneista yli 40 % ja määräaikaista työntekijöistä 60 % ilmoitti tulojensa laskeneen. Jatkaviin yrityksiin työllistyneiden ansiotulot olivat pääsääntöisesti pysyneet ennallaan.



Kuvio 1. Uudelleen työllistyneiden ansiotason muutos ammattiaseman mukaan.

Ammattiaseman mukaan tarkasteltuna työntekijäasemassa olleiden ansiotulot laskivat selvästi useammin kuin toimihenkilöiden. Työntekijöistä lähes puolella tulotaso oli laskenut ja toimihenkilöistä neljäsosalla (kuvio 1). Toimihenkilöistä yli puolet ilmoitti ansiotulojensa nousseen uudessa työssä, kun taas työntekijöistä tulot olivat nousseet vain 10 %:lla. Uudelleen työllistyneiden ansiotason muutosta ennustavia tekijöitä analysoitiin multinominaalisella regressiomallilla, jossa ansiotason muutos oli luokiteltu kolmeen luokkaan: ansiot nousseet, ansiot laskeneet ja ansiotaso säilynyt ennallaan. Viiteluokaksi valittiin ryhmä, jolla tulotaso oli säilynyt ennallaan. Toisin sanoen ansiotason nousua ja laskua ennustavia tekijöitä verrattiin suhteessa niihin, joilla tulotaso oli pysynyt ennallaan (taulukko 3).

Taulukko 3. Perloksen työsuhteen päättymisen jälkeen työllistyneiden ansiotason muutosta ennustavat tekijät, kun vertailuryhmänä ovat ne, joiden ansiotaso säilyi ennallaan (multinominaalinen regressioanalyysi, riskisuhteet ja tilastolliset merkitsevyydet, merkitsevyytaso: \* p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001)

Selittävät tekijät	Ansiot laske- neet vs. ansiot säilyneet en- nallaan	Ansiot nousseet vs. ansiot säily- neet ennallaan
<b>Sukupuoli</b>		
Nainen	2,30*	0,57
Mies	1	1
<b>Ikä</b>		
Alle 35 v	2,16	6,03*
35 – 49 v	2,08	5,40*
yli 50 v	1	1
<b>Muutto</b>		
Muutto P-K:n ulkopuolelle	2,14	5,43
Ei muuttoa	1	1
<b>Työsuhteen päättymissy</b>		
Irtisanottu	8,85	2,13
Irtisanoutunut	1,12	5,13
Määräaikainen työsuhte	1,66	3,86
Jatkavassa yrityksessä	1	1
<b>Koulutus</b>		
Yleissivistävä tai väh. ammattikoulu	0,88	1,48
Vähintään opistotasoinen	1	1
<b>Asema Perloksessa</b>		
Työntekijä	1,24	0,07***
Toimihenkilö	1	1
<b>Työsuhteen kesto Perlok- sessa</b>		
1-3 vuotta	1,26	4,43*
4-9 vuotta	1,36	2,01
10 v -	1	1

Kun vertailuryhmänä ovat ne, joiden ansiot olivat säilyneet ennallaan, naisten todennäköisyys saada uudessa työssä heikompaa palkkaa kuin Perloksessa oli yli kaksinkertainen miehiin nähden. Irtisanotuksi tulleilla oli yli kahdeksan kertaa suurempi todennäköisyys heikompaan ansiotasoon verrattuna jatkaviin yrityksiin työllistyneisiin tai irtisanoutuneisiin, kun vertailuryhmänä olivat ansiotasonsa ennallaan säilyttäneet (tulos ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä). Ansiotason nousua selittivät tilastollisesti merkitsevästi ammattiasema, työsuhteen pituus Perloksessa sekä työntekijän ikä. Perloksen työsuhteen päättymisen jälkeen ansiotaso oli noussut todennäköisimmin nuorilla, suhteellisen lyhyen aikaa Perloksessa työskennelleillä ja toimihenkilöillä. Vastaavasti ansiotaso oli

todennäköisimmin laskenut naisilla ja irtisanotuksi tulleilla, kun vertailuryhmänä olivat tulotasonsa ennallaan säilyttäneet.

Perloksen tapauksessa toimihenkilöiden ja työntekijöiden ansiotason muutoksen eroa voisi ajatella selittävän ennen kaikkea inhimillisen pääoman teoria. Toimihenkilöille on koulutuksen ja työkokemuksen kautta kertynyt sellaista inhimillistä pääomaa, jolla on käyttöä ja vaihtoarvoa muissa yrityksissä ja josta muut työnantajat ovat olleet valmiita palkitsemaan jopa Perlostakin paremmilla palkkoilla. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että muut työnantajat ovat olleet kiinnostuneita erityisesti nuorista toimihenkilöistä, jotka olivat työskennelleet vasta lyhyen aikaa Perloksessa ja joiden tulokehitys yrityksessä oli vasta alkuvaiheessa. Työntekijöiden inhimillinen pääoma on toimihenkilöitä selvemmin yrityskohtaista osaamista, millä ei samalla tavalla ole kysyntää ja merkitystä muille työnantajille. Työntekijöiden kohdalla palkkatason laskua voi selittää myös työajasta johtuva palkkatason ero, sillä yrityksessä tehtiin vuorotyötä. Vuorotyötä ei välttämättä tehdä samassa määrin muissa yrityksissä, joten palkkataso jää uudessa työssä alhaisemmaksi. Perloksen tapauksessa suurin todennäköisyys alentuneeseen ansiotason kehitykseen uudelleen työllistymisestä huolimatta oli naisilla ja irtisanotuksi tulleilla.

## 5 Johtopäätöksiä

Perlos oli usean vuoden ajan jatkuneen kasvu- ja laajentumiskauden aikana rekrytoinut nuorta työvoimaa lähiympäristöstään ja yrityksen tarjoama ammattitaidon kehittyminen oli suuntautunut spesifille alalle. Tällä perusteella oletettiin, että irtisanomisen kautta vapautuvalla työvoimalla olisi rajoitetut uudelleen sijoittumisen mahdollisuudet alueella. Irtisanomisen jälkeinen nopea työllistyminen oli kuitenkin yllätys, mitä selittää paitsi työvoiman hyvä kysyntä ja työvoiman piilevä tarve alueella, niin myös henkilöstön ikä- ja ammattirakenne sekä muiden työnantajien arvostama Perloksessa hankittu työkokemus. (Jolkkonen & Kurvinen 2009.)

Perloksen tapaustutkimus vahvistaa aiempia tutkimustuloksia ja osoittaa, että ammattiaseman merkitys työllistymisessä oli merkittävä. Toimihenkilöasemassa olevilla oli muita paremmat työllistymisen mahdollisuudet. Tutkimus myös osoitti, että sukupuoli nousi ammattiaseman rinnalla tärkeäksi työllistymistä ennustavaksi tekijäksi. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että muut työnantajat arvostivat Perloksessa saatua työkokemusta. Sen sijaan koulutus, muuttoalettius ja perheellisyys eivät muodostuneet tilastollisesti merkitseviksi selittäviksi tekijöiksi arvioitaessa irtisanottujen uudelleen työllistymistä. Työnhakijan ikä muodostui myös odotusten mukaisesti yhdeksi merkittävimmäksi työttömäksi jäämistä ennustavaksi tekijäksi. Yli 50 vuoden ikä lisäsi merkittävästi työttömyysriskiä vertailtiinpa tätä ryhmää alle 35-vuotiaisiin tai 35-49-vuotiaisiin.

Aikaisempien tutkimusten perusteella oli oletettavissa, että työpaikan menetyksellä voi olla sekä lyhyen että pitkän aikavälin vaikutuksia tulokehitykseen. Analyysimme osoitti, että lyhyellä aikavälillä ansiotason laskeminen oli yleisempää kuin ansioiden nouseminen tai pysyminen ennallaan. Toimihenkilöistä puolet ilmoitti tulojensa

nousseen, kun työntekijöistä ansiotason nousun koki vain 10 %. Tarkempi analyysi osoitti, että tulojen kehitys riippui merkittävästi ammattiaseman ohella sukupuolesta, iästä ja työsuhteen pituudesta Perloksessa. Ansiotason nousun todennäköisyys oli suurin nuorilla, vain lyhyen aikaa Perloksessa työskennelleillä ja toimihenkilöillä. Tarkasteltaessa työnsä menettäneiden uudelleen sijoittumista työmarkkinoille voitiin havaita kuinka sijoittumisessa oli voimakkaita selektiivisiä piirteitä, jotka eivät rajoittuneet pelkästään uudelleen työllistymiseen vaan myös työn laatua kuvaaviin tekijöihin kuten tulotason kehitykseen sekä työhön tyytyväisyyteen.

Perloksen jälkihoitoon oli käytettävissä poikkeuksellisen paljon resursseja, ja lisäksi irtisanotuille osoitettiin eri tahojen järjestämää muuta tukea. Irtisanotuille kohdennettuja jälkihoitotoimenpiteitä organisoitiin myös ripeästi (Jolkkonen & Kurvinen 2009). Tehtaan lopettamisen aikoihin taloudessa elettiin vielä nousun vaihetta ja työvoiman kysyntä oli hyvä. Monet alueen yrityksistä hyödynsivät tilanteen rekrytoimalla uutta työvoimaa, ja perloslaiset olivat haluttua työvoimaa. Myöhemmin taloudellisen tilanteen heikkeneminen on vaikuttanut kielteisesti myös Perloksesta irtisanottujen työllisyyteen. Yrityksestä irtisanottujen kohtaloita arvioitaessa on tärkeää erottaa lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutukset. Lyhyellä aikavälillä irtisanottujen uudelleen työllistyminen vaikutti onnistuvan ennakoitua paremmin, mutta pidemmällä aikavälillä useimmille irtisanotuista työpaikan menetys on ollut taloudellinen ja sosiaalinen riski. Yhteiskunnallisissa tukitoimissa olisikin varauduttava siihen, että tuotannon lakkauttamisesta aiheutuu merkittäviä pitkävaikutteisia sosiaalisia ja yhteiskunnallisia kustannuksia, ja että yksilöille ja kotitalouksille kohdennettuja tukitoimia olisi jatkettava vielä vuosia irtisanomisten jälkeen.

## Lähteet

Appelqvist, J. (2007). Wage And Earnings Loses Of Displaced Workers In Finland. VATT-Keskustelualoitteita (422/2007).

Erikson, S. (2002). The Persistence of Unemployment: Does Competition Between Employed and Unemployed Job Applicants Matter? Dissertation Series 4:2002, Uppsala University. IFAU Institute.

Eliason, M. (2004). Lost Jobs, Broken Marriages. ISER Working Papers, Number 2004-21. Institute for Social & Economic Research.

Frederiksen, A. & Wetergaard-Nielsen, N. (2007). Where did they go? Modelling Transitions out of Jobs. Labour Economics, 14, 811–828. ScienceDirect. Elsevier. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

Gallo, W. T., Bradley, E.H., Siegel, M. & Kasl, S.V. (2001). The Impact of Involuntary Job Loss on Subsequent Alcohol Consumption by Older Workers. The Journal of Gerontology Series B: Psychological Science and Social Sciences 56, 3–9. The Gerontological Society of America.

Gibbons R. & Katz, L.F. (1991). Layoffs and Lemons. Journal of Labor Economics, Vol. 9, No. 4, 351–380.

Houle, M. & von Audenrode, M. (1995). Job Displacement, Wages, and Unemployment Duration in Canada. Labour Economics 2, 77–91. Elsevier Science. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

Jokivuori, P. & Hietala, K. (2007). Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. WSOY.

Jolkkonen, A. (1998). Paikan vaihto. Tutkimus irtisanomisuhan alaisten naisten työmarkkinastrategioista ja paikallisista työmarkkinoista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 29. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Jolkkonen, A. & Kurvinen, A. (2009). Joustavuus ja turvallisuus irtisanomistilanteissa – Tapaustutkimus Perlos Oyj:n tuotannon lopettamisesta Joensuun seudulla, tukitoimista ja irtisanottujen sijoittumisesta työmarkkinoille. Julkaisematon käsikirjoitus.

Kletzer, L. G. (1998). Job Displacement. The Journal of Economic Perspectives, Vol.12, No. 1, 115–136. American Economic Association. <http://www.jstor.org>

Koistinen, P. (2002). Long-Term Unemployment in the Competition and Selection Process of Labour Markets. Teoksessa Koistinen, P. &

Sengenberger, W. (eds) Labour Flexibility – A Factor of Economic and Social Performance of Finland in the late 1990s (s. 181–204). Tampere: Tampere University Press.

Koistinen, P. & Suikkanen, A. (1988). Plant Closing and Functioning of Local Labour Markets: Theoretical and Empirical Findings in the Socio-Economic Context of Finland. An ALC Conference at Vår Gård, June 6–9. Stockholm: The Swedish Centre for Working Life.

Koistinen, P. & Suikkanen, A. (toim.) (1990). Edessä pysyvä tilapäisyys. Tapaustutkimus joukkoiirtisanomisista ja niistä suoriutumisesta. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita N:o 2/1990. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Koistinen, P., Salin, O. & Tikka, T. (1987). Puh pah pelistä pois. Tutkimus irtisanottujen työnsaannista, ammatillisista mahdollisuuksista ja selviytymisestä. Joensuun yliopisto, Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja nro 82. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Korkeamäki, O. & Kyrrä, T. (2008). A Distributional Analysis of Displacement Costs in an Economic Depression and Recovery. ([http://www.vatt.fi/en/publications/latestPublications/publication/Publication\\_1345\\_id/805](http://www.vatt.fi/en/publications/latestPublications/publication/Publication_1345_id/805))

Kurvinen, A. (1999). Tilinteon aika. Tutkimus pankista työnsä menettävien naisten identiteetin uudelleen arvioinneista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja Nro 41.

Linnakangas, R. (1997). Työpaikan menetys: tutkimus työsuhteen jatkumisen ja loppumisen sosiaalisista ehdoista. Acta Universitatis Lapponiensis 15. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y. & Diener, E. (2004). Unemployment Alters the Set Point for Life Satisfaction. Psychological Science Vol. 15, No. 1. American Psychological Society.

Malo, M.A. & Muñoz-Bullón, F. (2007). Long-term Effects of Involuntary Job Separations on Labour Careers. Journal of Socio-Economics. ScienceDirect, Elsevier Inc. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

Martikainen, P., Mäki, N. & Jäntti, M. (2007). The Effects of Unemployment on Mortality Following Workplace Downsizing and Workplace Closure: A Register-based Follow-up Study of Finnish Men and Women during Economic Boom and Recession. American Journal of Epidemiology. Oxford Journals. <http://aje.oxfordjournals.org>

Rouvinen, M. (2003). Elämää pankkityön jälkeen. Tapaustutkimus liiketoimintaorganisaation rakennemuutoksen seurauksena työtä vaille jäävien



ihmisten sopeutumisesta uuteen elämäntilanteeseen. Acta Universitatis Tamperensis 968. Tampere: Tampereen yliopisto.

Stevens, A., H. (1997). Persistent Effects of Job Displacement: The Importance of Multiple Job Losses. *Journal of Labour Economics* Vol. 15, No. 1, 165–188.

Sullivan, D. & von Wachter, T. (2006). Mortality, Mass-Layoffs, and Career Outcomes: An Analysis Using Administrative Data. Federal Reserve Bank of Chicago. Revised November 2007. Working Paper Series WP-06-21.

Verho, J. (2008). Scars of Recession: the Long-Term Costs of the Finnish Economic Crisis. IFAU Working Papers, No. 9.

Walters, L. (2007). Experiential Differences Between Voluntary and Involuntary Job Redundancy on Depression, Jobsearch Activity, Affective Employee Outcomes and Reemployment Quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 279–299.

## *Tutkimussuunnitelma: Tie muutosturvaan*

**Yrjö Mattila**

Kela, tutkimusosasto



Työsuhdeturvaan liittyvät säännökset ovat olleet työsopimuslaissa ja keskusjärjestöjen välisissä sopimuksissa jo vuodesta 1969 lähtien. Säännökset työsopimuslakiin tulivat työntekijäpuolen vaatimuksesta ja 1960-luvulta lähtien on siis pyritty suojaamaan työntekijöitä laittomia irtisanomisia vastaan. Noista ajoista periytyvät ns. kollektiiviseen työsuhdeturvaan liittyvät säännökset sopimuksessa ja laissa, joilla pyritään suojaamaan työntekijöitä tilanteissa, irtisanomisen perusteena ovat taloudelliset ja tuotannolliset syyt. Kollektiivitilanteissa tehokkaiden keinojen löytäminen on kuitenkin paljon vaikeampaa kuin vaikeaa yksilösyillä tapahtuvissa irtisanomisissa, koska silloin vaikuttavat myös talouselämän lait, joiden mukaan yritysten tulee olla tuottavia ja kilpailukykyisiä, minkä vuoksi työvoimakustannukset on pidettävä kurissa eikä työntekijää voi pitää työssä, jos hän ei ole tuottava ja tehokas. Kyseessä on siis selvä intressiristiriita työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Työnantaja tarvitsee tehokkaita työntekijöitä ja työntekijä työstä saatavaa palkkaa elääkseen. Kuitenkin käytännössä on selvää, että työntekijän on mahdotonta usein saada pitävää suojaa kaikkia taloudellisia irtisanomissyitä vastaan, minkä vuoksi yhteiskunnan velvollisuudeksi on katsottu työntekijän suojaaminen työttömyysturvalla työsuhteen päättymisen jälkeen taloudellisilta menetyksien lieventämiseksi.

Keinoja työntekijän suojaamiseksi on etsitty toisaalta lainsäädännöllä ja työehtosopimusten sopimusehdoilla. Säännöksillä on pyritty vaikuttamaan irtisanomis- ja lomautustilanteissa käytäviin neuvotteluihin ja täsmentämään erityisesti sitä, missä tilanteissa työsuhteen irtisanominen taloudellisilla syillä ei ole lain tai sopimuksen mukaista. Jos työ on loppunut, on pyritty ohjaamaan neuvotteluja uuden työn etsimiseen yrityksen sisältä tai työntekijän kouluttamiseen aivan toisiin, yrityksestä löytyviin tehtäviin. Toisaalta on myös pyritty vaikuttamaan myös irtisanomisjärjestykseen, eli siihen, keitä työntekijä ei saisi irtisanoa ensimmäisenä. Aiemmin sotainvalidit ja sotaveteraanit olivat tyypillinen esimerkki tällaisista ryhmistä. Nyt veteraanit ovat poistuneet työelämästä, ja heidän sijastaan pyritään suojaamaan niitä, joilla on suuri huoltovelvollisuus tai jotka ovat olleet pitkään työsuhhteessa ja ikääntyneitä. Irtisanomisjärjestys perustuu kuitenkin keskusjärjestöjen väliseen irtisanomissuojasopimukseen vuodelta 1969 ja sen sisältö ei kaikilta osin vastaa 2000-luvun vaateita. Työntekijän suojaksi on työsopimuslaissa myös säädetty, että mikäli yrityksessä tulee työvoiman tarvetta yhdeksän kuukauden aikana irtisanomisesta, on työntekijälle tarjottava mahdollisuus palata työsuhteeseen.

On ilmeistä, että kun tarkastellaan työntekijöitä suojaavien keinojen käyttöä eri aikajaksoilla, havaitaan eroavaisuuksia. Vielä 1970- ja 1980-luvuilla etsittiin ehkä aktiivisemmin YT-neuvotteluissa ratkaisuja irtisanomisten välttämiseksi, kuten muuta työtä yrityksen sisällä tai selviteltiin uudelleen koulutusmahdollisuuksia yrityksen muihin töihin. Hypoteesina on, että kun erityisesti pörssiyritykset toimivat kvartaaleitta ja julkaisevat neljännesvuosittain tuloksiaan, ei tilaa ole enää pohtia työntekijöiden olosuhteita ja intressejä, vaan työntekijä koetaan tuotantovälineenä, jonka tulee olla mahdollisimman tehokas ja tuottava. Mikäli hän ei näitä ehtoja täytä, tulee hänet voida vaihtaa uuteen niin kuin muitakin tuotantovälineitä. Muutokseen on saattanut vaikuttaa myös ammattiyhdistysliikkeen muuttunut asema. Valtaresurssit työmarkkinoilla ovat ehkä muuttuneet työnantajapuolen suuntaan, kun keskitettyjen ratkaisujen aika on päättynyt eikä sosiaali- ja työainsäädäntöä enää kehitetä kolmikantasopimuksen niin paljon kuin aiemmin. Aiemmin myös taloudellisista syistä tehtyjä irtisanomisista vietiin herkemmin oikeuteen, joko työtuomioistuimeen tai yleiseen alioikeuteen ja irtisanomis- ja lomautusasioista saatiin ennakkotapausta-aineistoa. Nykyisin tämä kehitys näyttää pysähtyneen ja huomio on enemmän kiinnittynyt muutosturvan antamiin mahdollisuuksiin irtisanottavalle työntekijälle sekä työttömyysturvan antamaan turvaan työttömyysaikana.

On ilmeistä, että 1990-luvun alkupuolen syvä taloudellinen lama muutti diskurssia, ja sen myötä keinot ja tavat irtisanomisissa ja lomautuksissa sekä keinojen käyttö työntekijän suojaamiseksi alkoivat muuttua. Massairtisanomiset ja yli 500 000 henkilöön noussut työttömyys muutti pysyvästi työmarkkinoiden voimatasapainoa ja vanhat keinot alkoivat menettää tehoaan. Tämä heijastui myös lainsäädäntöön, sillä vuonna 2000 voimaan tullessa työ sopimuslaissa oli uusi säännös taloudellisista ja tuotannollisista syistä toteutettaville irtisanomisille. Uuden säännöksen mukaan (TSL 7 luku 3 §) ”työnantaja saa irtisanoa työ sopimuksen, kun tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai *työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä* johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi”. Säännöksen muuttaminen hämärsi aiempien ennakkopäätösten merkitystä ja on saattanut muuttaa irtisanomisperusteiden selvittämistä työpaikoilla. Työntekijäpuolen on usein vaikea saada tietää suuressa yrityksessä, milloin työnantajan toiminta on uudelleen järjestetty niin olennaisesti, että irtisanomiseen on perusteita. Lisäksi irtisanomiseen ei tarvitse vaikuttaa mitenkään se, meneekö yrityksellä hyvin vai huonosti ja myös hyvin menestyvä ja paljon voittoa tuottava yritys voi tehdä uudelleenjärjestelyjä, joiden seurauksena työntekijöitä irtisanotaan ehkä paljonkin.

Toinen tekijä, joka on vaikuttanut työntekijöiden suojaan säännösten muutosten ohella, on suomalaisten yritysten 1990-luvun alkupuolelta lähtien tapahtunut kansainvälistyminen. Yritysten päätöksenteko myös työvoiman vähentämisestä tehdään yhä useammin Suomen ulkopuolella ja Suomessa työpaikoilla käydyissä neuvotteluissa työnantajapuolen edustajilla voi olla vain vähän tai ei ollenkaan liikkumavaraa. Globalisaatiokehitys on tehnyt työnantajista ”kasvottomia”, jolloin työntekijäpuolen mahdollisuudet muuttaa tehtyjä päätöksiä ovat huomattavasti heikommat kuin 1970- ja 1980-luvulla. Muutoksen taustalla saattaa olla paitsi globalisaatiokehitys, myös 1980-luvulla laajasti hyväksytty ja omaksuttu uusliberaalinen talouspolitiikka, jossa työntekijän tarjoama työvoima tulee voida tarvittaessa uusia tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi. Näin ollen työn

uudelleenjärjestelyjen taustalla saattaakin olla monikansallisen yrityksen halu vaihtaa työvoima nuorempaan ja kustannuksiltaan halvempaan.

Muuttuneen diskurssin vuoksi aiemmin työntekijän eduksi säädetty YT-menettely on muuttunut työntekijöille pelottavaksi potkujen odotukseksi. Ilmoittamalla tulevista YT-menettelystä ja työvoiman vähentämisistä työnantaja usein aiheuttaa epävarmuutta työntekijöiden keskuuteen ja YT-menettelystä onkin tullut hyvin kaavamainen prosessi. Vielä 1980-luvulla työpaikoilla käytiin YT-menettelyssä tarkkaan läpi mahdollisuudet uudelleen sijoittaa tai -kouluttaa työntekijä, jonka työ on loppunut, mutta 1990-luvusta lähtien YT-menettelyssä toteutetaan lähinnä massairisanomisista, jossa alkuperäinen ilmoitus irtisanottavien määrästä voi olla suurempi kuin mihin lopulta päädytään. Työntekijäpuolen mahdollisuudet vaikuttaa YT-prosessiin ovat vähentyneet, ja syksyllä 2008 alkanut taloudellinen taantuma on edelleen voimistanut tätä kehitystä.

Muuttunut toimintaympäristö ja globalisaatio sekä uusliberaalinen lähestymistapa on vaikuttanut 1990-luvun alusta lähtien myös niihin keinoihin, joilla työntekijää suojataan taloudellisilta menetyksiltä työsuhteen päätyttyä. Työttömyysturvan ehdot ovat jatkuvasti kiristyneet ja työttömäksi joutuneen on oltava tarkkana, ettei joudu karenssiin tai jopa syytteeseen työttömyysturvan väärinkäytöstä. Erilaisilla insentiveillä tarjotaan työttömille yhä enemmän ”keppiä”, ja ainoa porkkana on lähinnä se, että työtön ylipäättään vielä saa työttömyysturvaa eikä jää täysin toimeentulotuen varaan. Sekä ansiosidonnainen että ns. perusosa ovat olleet päättäjien erityisen huomion kohteena. Työttömyysturvan ehtoja lisäämällä on pyritty varmistamaan se, että työntekijä varmasti on aina työmarkkinoiden käytettävissä, kun ja jos häntä tarvitaan. Taustalla on epäilemättä näkemys siitä, että suomalaisten tulee tehdä pitempiä työuria, jotta talouskasvu jatkuisi.

Globalisaatiokehitys ja muuttunut taloudellinen ympäristö on myös ehkä pysyvästi muuttanut työsuhteiden luonnetta. Uudet työsuhteet ovat lähes poikkeuksetta ns. epätyypillisiä, eli määräaikaista tai vuokratyösuhteita, ja ns. toistaiseksi voimassa oleva työsuhde alkaa olla harvinaisuus. Moni työnantaja onkin päättänyt käyttämään laajasti vuokratyötä tarjoavien yritysten palveluksia, jolloin työntekijää ei tarvitse palkata lainkaan eikä työnantajan ja tarjolla olevan työn tekijän synny mitään läheisempää vuorovaikutusta eikä työn teettäjän tarvitse välittää siitä, miten vuokratyöntekijä pärjää työn loputtua. Vuokratyössä oleva työntekijästä onkin korostuneesti tullut vain tuotantoväline, jota käytetään niin kauan kuin tarvetta on. Suomessa 1990-luvulla muuttunutta diskurssia kuvaa hyvin se, että vielä 1980-luvun puolivälissä Suomessa säänneltiin vuokratyötä tarkasti niin, että työvoiman välitys yksityisesti oli pääsääntöisesti kiellettyä. Sittemmin 1990-luvun alkupuolella tästä sääntelystä luovuttiin, kun Suomi irtisanoutui Kansainvälinen Työjärjestö ILO:n yleissopimuksesta. Yleissopimus nimenomaisesti kielsi voittoa tavoittelevaa työnvälitystoiminnan. Sopimuksen irtisanomisen jälkeen Suomessa kuka tahansa on voinut harjoittaa työvoiman vuokraustoimintaa, ja alan yritystoiminta on laajentunut huomattavasti.

Vuokratyöntekijän suurimmat ongelmat ovat olemattoman työsuhteturvan ohella sairauslomien, työterveyspalvelujen ja vuosilomien puuttuminen. Lisäksi työttömyys-

turvan mutkikkuuden vuoksi vuokratyöntekijä on jatkuvasti vaarassa joutua odottamaan pitkään työttömyysavustuksia silloin kun hänen työvoimaansa ei saada vuokrattua mihinkään. Vuokrasuhteessa ansaittu palkka aiheuttaa aina työttömyysturvan uudelleen laskemisen ja sen vuoksi avustuksen saaminen voi viivästyä jopa usealla kuukaudella. Mikään taho, ei myöskään ammattiyhdistysliike, ole kuitenkaan lähtenyt ajamaan vuokratyöntekijöiden asioita. Lisäksi vuokratyön laaja käyttö on osittain mitätöinyt työsopimuslain takaisinottosäännöksen. Kierrättämällä työntekijöitä ja käyttämällä vuokratyövoimaa työnantaja voi järjestellä työt niin, että takaisinottosäännöksen tarkoittama yhdeksän kuukauden aika kuluu ja tarjolla olevaa työtä voidaan tarjota toiselle kuin irtisanotulle.

Muuttunut diskurssi on heijastunut jopa perustuslakitasolle. Vanhassa vuoden 1919 hallitusmuodossa oli vielä pyrkimys täystyöllisyyteen ja asia oli ilmaistu sanonnalla, jonka mukaan ”työvoima on valtion erityisessä suojeluksessa”. Tätä perustuslain säännöstä tulkittiin siten, että julkisen vallan tehtävänä oli huolehtia siitä, että kaikki saivat työtä. Tavoitteen toteuttamiseksi säädettiin vuonna 1986 työllisyyslaki, joka takasi jokaiselle pitkäaikaistyöttömälle työpaikan vähintään kuudeksi kuukaudeksi kunnan tai valtionpalveluksessa. Diskurssin muututtua kuitenkin syvimmän laman aikana, jolloin lakia olisi erityisesti tarvittu, vuonna 1993 työllisyyslain työllisyystakuu kumottiin ja alkoi nykyinen pitkäaikaistyöttömien syrjäytymiskehitys, jonka jäljet ovat edelleen nähtävissä. Uuden laman alettua vuonna 2008 on tulossa uusia syrjäytyneitä, koska yhteiskunta ei enää tunne vastuuta työvoimasta. Uutta suhtautumistapaa kuvaa myös se, että vuoden 2000 perustuslaissa ei enää ole mainintaa siitä, että työvoima olisi valtion suojeluksessa. Diskurssi muuttui ehkä jo 1980-luvun lopulla, jolloin alettiin korostaa kansalaisten omaa vastuuta ja ”public managementiä”. Tämän seurauksena valtiovalta ei enää pyri suojelemaan työntekijöitä, vaan päinvastoin työttömyysajan toimeentuloturvan ehtoja jatkuvasti kiristetään.

Mielenkiintoinen uusi näkökulma tulee olemaan EU:n Lissabonin sopimuksen soveltaminen Suomessa, koska sopimuksessa eksplisiittisesti pyritään täystyöllisyyteen. Muuttaako Suomi nykyistä suhtautumistaan työllisyyteen vai jääkö sopimus toteuttamatta tältä osin jää nähtäväksi, samoin kuin sekin, vaikuttaako Suomessa harjoitettavaan politiikkaan se, että vuosi 2010 on EU:ssa syrjäytymisen vastustamisen vuosi. EU:n kautta on myös jonkin verran vaikutettu työntekijän suojaan erityisesti liikkeen luovutustilanteissa ja myös YT-menettelyä on jonkin verran pyritty kehittämään myös Eurooppa-tasolla.

Kun Suomessa muut työntekijän suojaamisen keinot ovat alkaneet jäädä vähemmälle huomiolle, on kehityksen viimeisenä vaiheena uusittu YT-lakia ja säädetty ns. muutosturvasäännöksiä, joiden tavoitteena on auttaa vähennyksen kohteeksi joutuneita työntekijää löytämään uuden työpaikan ja turvaamaan taloudellisesti työsuhteen päättymisen jälkeistä aikaa.

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida tapahtunutta kehitystä ja selvittää muutoksen syitä ja taustatekijöitä. Onko kysymyksessä tietoinen toiminta vai onko sattumalla osuutta? Kuinka paljon kehitykseen on vaikuttanut globalisaatio ja uusliberalistinen talouspolitiikka? Kuinka paljon tuomioistuinten linjapäätöksiin

irtisanomisasioissa ovat vaikuttaneet vallitsevat arvot ja diskurssit eri aikajaksoilla? Kuinka paljon työntekijöillä on suojaa töiden uudelleenjärjestelyjen yhteydessä ja mitkä ovat keinot suojan toteuttamiseen? Tutkimuksessa on tarkoitus systematisoida kollektiiviseen työsuhteturvaan liittyviä säännöksiä eri aikakausina sekä tarkastella niiden soveltamista. Lisäksi on tarkoitus selvittää säännösten muuttumisen taustalla olevia syitä ja arvoja.

Tutkimus on poikkitieteellinen, jossa pääasialliset tieteenalat ovat oikeustiede ja sosiaalipolitiikka. Tutkimus jakautuu aikajaksoihin, jossa kussakin pyritään selvittämään edellä esitettyjä kysymyksiä. Tarkasteltava aikajakso kokonaisuudessaan on vain noin 50 vuotta, joten jaksot eivät voi olla kovin pitkiä. Toisaalta tapahtuneet muutokset ovat hypoteettisesti katsoen olleet suuria ja niitä on ollut paljon. Siksi on perusteltua jakaa tarkastelu suhteellisen lyhyihin jaksoihin, jotta tapahtuneet muutokset voidaan analysoida tarkemmin. Kuhunkin aikajaksoon sisältyy runsaasti sekä lain- että sopimusten muutoksia. Tutkimuksen lopussa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista.

Tutkimus jakautuu johdantoon, aikajaksoihin, johtopäätöksiin ja yhteenvetoon seuraavasti:

## **Johdanto ja tutkimustehtävän asettaminen**

Tässä jaksossa johdatellaan lukijaa kollektiivisen työsuhteturvan ongelmiin ja niiden erilaisiin ratkaisutapoihin sekä esitellään alan kansainväliset säännökset, kuten EU:n työsuhteturvaa koskevat direktiivit ja ILO:n yleissopimukset ja suositukset. Jaksossa eritellään myös keskusjärjestöjen välisiä sopimuksia ja työmarkkinoiden roolia työsuhteongelmien ratkaisijoina sekä yleisten oikeuksien ja työtuomioistuimen roolia säännösten soveltajina sekä työsuhteturvaa käsittelevää aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta. Lisäksi jaksossa esitellään niitä keinoja, joilla työntekijää suojellaan taloudellisesti työsuhteen päätyttyä, eli työttömyysturvaa ja siihen liittyviä säännöksiä. Jaksossa esitellään tutkimuksen kysymyksenasettelu ja rakenne sekä johdatellaan lukijaa eri aikajaksojen tarkasteluun.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan kehitystä aikajaksoittain, joille jokaiselle on annettu oma otsikkonsa ajalle tyypillisistä seikoista ja jotta tutkimuksen ”punainen lanka” säilyisi. Otsikot ja aikajaksot ovat seuraavat:

### *Työmarkkinoiden nousun ajanjakso 1960–1981*

Tämä ensimmäinen ajanjakso tarkastelee kollektiivista työsuhteturvaa koskevia säännöksiä lähinnä 1970-luvulla, jolloin keskusjärjestöjen välisestä irtisanomissuojasopimuksesta ja vuoden 1970 työsopimuslaista saatiin ensimmäisiä kokemuksia. Ajanjakso oli taloudellisesti vaihtelevaa aikaa ja vuosikymmenen loppupuolella koettiin taloudellinen taantuma. Toisaalta työmarkkinasuhteissa mentiin tuolloin eteenpäin ja suhteet kehittyivät. Ajanjaksoa leimasivat keskitetyt

työmarkkinaratkaisut ja myös irtisanomisriitoja pyrittiin selvittämään ensisijaisesti neuvottelemalla järjestöjen välillä.

#### *Menettely- ja kollektiivisäännösten lisääntymisen ajanjakso 1981–1991*

Tälle toiselle ajanjaksolle oli tyypillistä menettelysääntöjen ja määräaikojen asettaminen irtisanomisille. Jakson loppupuolelle ajoittuvat myös uudet säännökset taloudellisista ja tuotannollisista irtisanomisista, joissa korostui uudelleensijoitus- ja -koulutusvelvollisuus. Taloudellisesti aika oli noususuhdannetta ja työmarkkinajärjestöjen välillä toimi hyvä neuvotteluyhteys. Tästä huolimatta ajanjaksolle ajoittui myös suuria joukkoi-rtisanomisia ja uudet säännökset joutuivat melko pian käytännön testiin. Jakson lopulla taloudelliset suhdanteet heikkenivät ja taloudellinen lama teki tuloaan.

#### *Taloudellisen laman ja sen varjojen ajanjakso 1991–2001*

Tätä ajanjaksoa leimasi taloudellinen lama ja työmarkkinoidenneuvottelusuhteiden kiristyminen sekä kasvava joukkotyöttömyys. Kollektiivista irtisanomissuojaa koskevat säännökset joutuivat todelliseen testiin kun työttömien lukumäärä nousi puoleen miljoonaan ja suuriakin yrityksiä joutui taloudellisiin vaikeuksiin. Neuvotteluteitse ei enää päästy ratkaisuun, ja yhä useammin irtisanomiset joutuivat tuomioistuinten arvioitaviksi. Vaikka lama taloudellisena ilmiönä päättyikin jo 1990-luvun puolivälissä, vaikuttivat laman aiheuttamat ajatukselliset paradigmat ja asenteet vielä jakson loppuun saakka. Suurena muutoksena tapahtui vuonna 1995 Suomen liittyminen EU:hun, joka toi Suomen työoikeuteenkin uusia piirteitä.

#### *Taloudellisen nousun, kilpailukyvyn ja kvartaalitalouden ajanjakso 2001–2007*

Vuonna 2001 alkanutta ajanjaksoa, joka jatkuu edelleen. Aikajaksolla on tyypillistä yritysten huomattava kansainvälistyminen ja pörssiyrityöiden periaatteet alkavat yhä enemmän vaikuttaa myös työntekijöiden asemaan. Työntekijöitä voidaan irtisanoa hyvinkin kannattavista yrityksistä pörssikurssien nostamiseksi ja toisaalta vuokratyövoiman käyttö ja epätyypilliset työsuhteet tulevat keskeisiksi keinoiksi lisätä yritysten kannattavuutta. Tässä ympäristössä perinteiset työoikeuden keinot suojata työntekijöitä käyvät yhä vähäisemmiksi ja kehityksen painopiste siirtyy työntekijöiden turvaamiseen työsuhteen päättymisen jälkeen. Muutosturvaa koskevat säännökset tulevat Suomessakin yhä ajankohtaisemmiksi. Myös irtisanomismenettelyä pyritään kehittämään säätämällä uusi yhteistoimintalaki.

#### *Taloudellisen taantuman, irtisanomisten ja lomautusten aikajakso 2008–2011*

Tässä jaksossa keskitytään ennen kaikkea taloudellisen taantuman aiheuttamiin irtisanomisiin, tehtaiden sulkemisiin ja muutosturvan tehokkuuteen. Jaksossa selvitetään myös Lissabonin sopimuksen vaikutuksia Suomen työllisyyspolitiikkaan.

## *Aikajaksojen alajaottelu*

Jokaisessa aikajaksossa pyritään noudattamaan seuraavaa alajaottelua

1. Ajanjakson yleinen ja taloudellinen tilanne Suomessa
2. Kollektiivista työsuhteturvaa ja työntekijän taloudellista turvaa työttömyyden aikana koskevat säännökset ja niiden muutokset ajanjaksolla
3. Työmarkkinajärjestöjen välisistä neuvotteluista aikajaksolla
4. Säännösten soveltamisesta tuomioistuimissa ja muissa viranomaisissa
5. Johtopäätöksiä siitä, ovatko säännökset suojanneet työntekijöitä taloudellisia ja tuotannollisia irtisanomisia vastaan, kuinka tehokkaat säännökset ovat olleet ja millaista suojaa työttömyysturva- ym. säännökset ovat tarjonneet työsuhteen päätyttyä.
6. Ajanjakson yhteenveto

## **Johtopäätökset ja yhteenveto**

Loppujaksossa pyritään vastaamaan alussa asetettuihin kysymyksiin sekä arvioimaan eri aikoina ollutta diskurssia sekä käytettyjen keinojen tehokkuutta ja merkitystä työntekijän oikeusturvan kannalta sekä pyritään vetämään johtopäätöksiä 50 vuoden aikana tapahtuneesta kehityksestä.

## **Tutkimuksen aineisto ja aikataulu**

Tutkimuksen materiaalina ovat ennen kaikkea oikeuskirjallisuus, oikeustapaukset, komiteanmietinnöt, lakien esityöt, talouspoliittiset katsaukset ja sieltä esiin tuleva diskurssi, eduskuntakeskustelut, yritys-elämän kannanotot ja ekonomistien mielipiteet, hallitusohjelmat ja puolueiden kannanotot, EU:n sopimukset, direktiivit ja muu sääntely jne.

Työ pyritään saamaan valmiiksi vuonna 2012, jolloin viimeinen jakso on päättynyt.



## ***Mikro- ja makroaineiston kuvat avointen työpaikkojen täytöstä***

**Heikki Räisänen**

Työ- ja elinkeinoministeriö

.....

Avoimet työpaikat edustavat potentiaalista työllisyyttä ja työpaikkojen avoinna olon kesto kuvaa sitä, missä määrin tätä potentiaalia on voitu ottaa käyttöön. Avoinna olon kesto tai työpaikan täytön tehokkuus on tärkeä tekijä, jolla on myös suuria taloudellisia vaikutuksia.

Kun vuonna 2008 julkisessa työnvälityksessä oli avoinna yhteensä 566 608 työpaikkaa ja keskimääräinen avoinna olon kesto oli 23 päivää<sup>120</sup>, merkitsee tämä sitä, että työpaikkoja oli avoinna koko ajan keskimäärin 35 700. Mikäli paikkojen täytön tehokkuus olisi muuttunut yhdellä päivällä, merkitsisi tämä noin 1 170 hengen työllisyyden muutosta joka päivä. Keskimääräisellä työvoimakustannuksella arvioituna yhden päivän tehostuminen paikkojen täytössä voisi siten johtaa noin 50 miljoonan euron tuotannon arvon lisäykseen.

Seuraavassa tarkastellaan työpaikkojen täytön tehokkuudesta saatua kuvaa kahden eri tasoisen aineiston näkökulmasta: mikro- ja makroaineiston. Mikroaineisto on avointen työpaikkojen rekisteriaineisto, jossa havaintoyksikkönä on työpaikka-ilmoitus (joka sisältää 1–n kpl avoimia työpaikkoja) ja makroaineisto on työvoimatoimistotasoinen (nyk. työ- ja elinkeinotoimisto) aineisto, jossa havaintoyksikkönä on työvoimatoimisto.

Kun varsin tyypillisesti päätöksenteossa ja politiikkavalmistelussa joudutaan tyytymään tai voidaan käyttää vain makrotason tietoja, on todella mielenkiintoista ja tutkimuksellisesti tärkeää vertailla työpaikkojen täytön tehokkuudesta saatavaa kuvaa kahden aineiston näkökulmasta ja katsoa, poikkeavatko mikro- ja makroaineistojen kuvat toisistaan.

### **Lähtökohtana jakaumien vertailu**

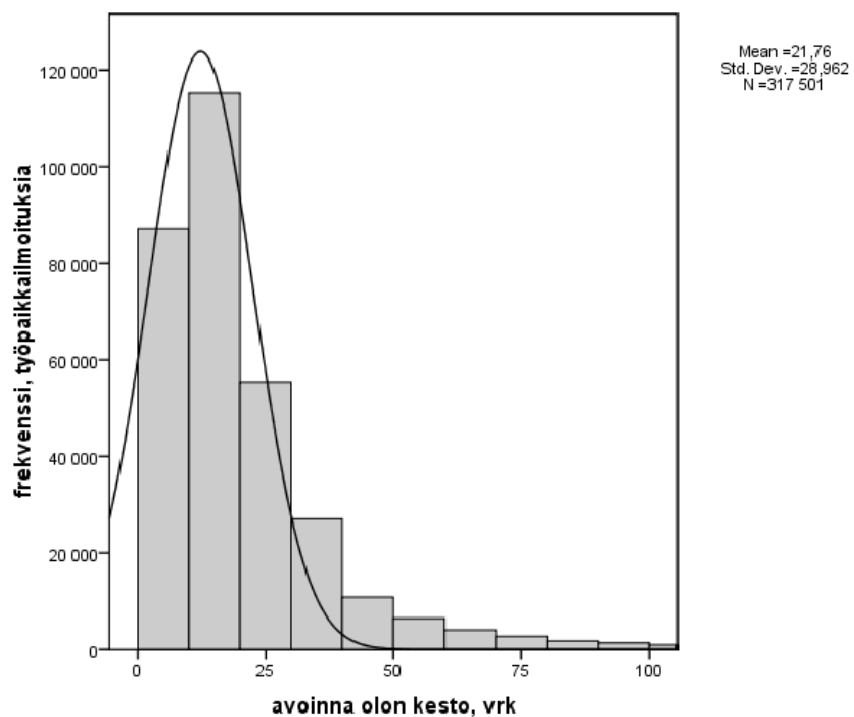
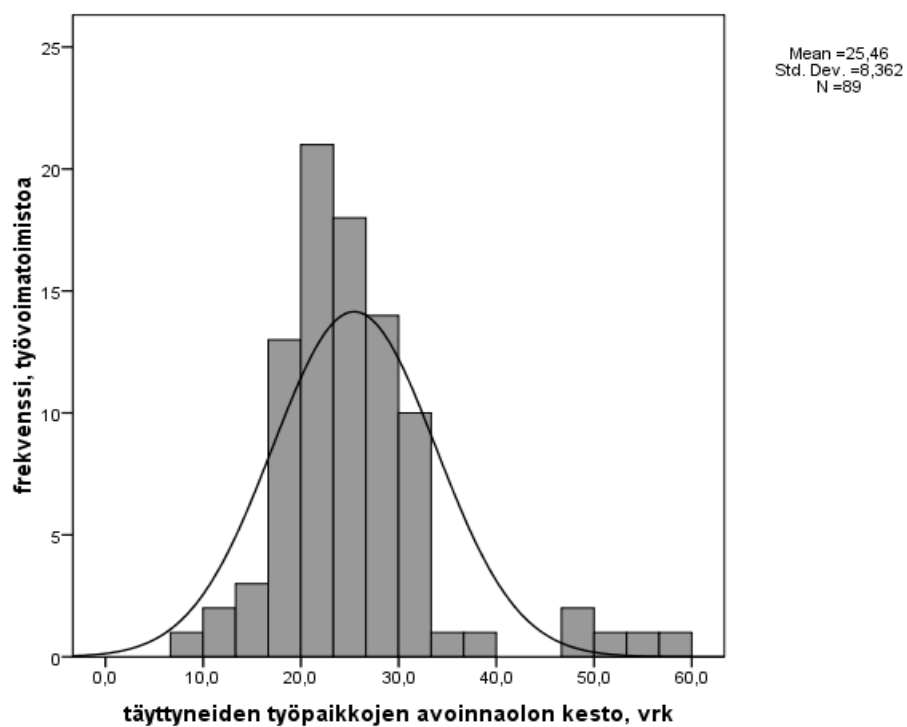
Lähtökohtana analyysissä on kahden aineiston jakaumien vertailu työpaikkojen avoinna olon kestoista. Työvoimatoimistotasoinen aineisto sisältää vain yhden keskimääräisen havainnon toimistoa kohden, mikä siis tässä tapauksessa ilmentää työpaikkojen keskimääräistä avoinna olon kestoa toimistossa. Mikroaineisto eli ns.

---

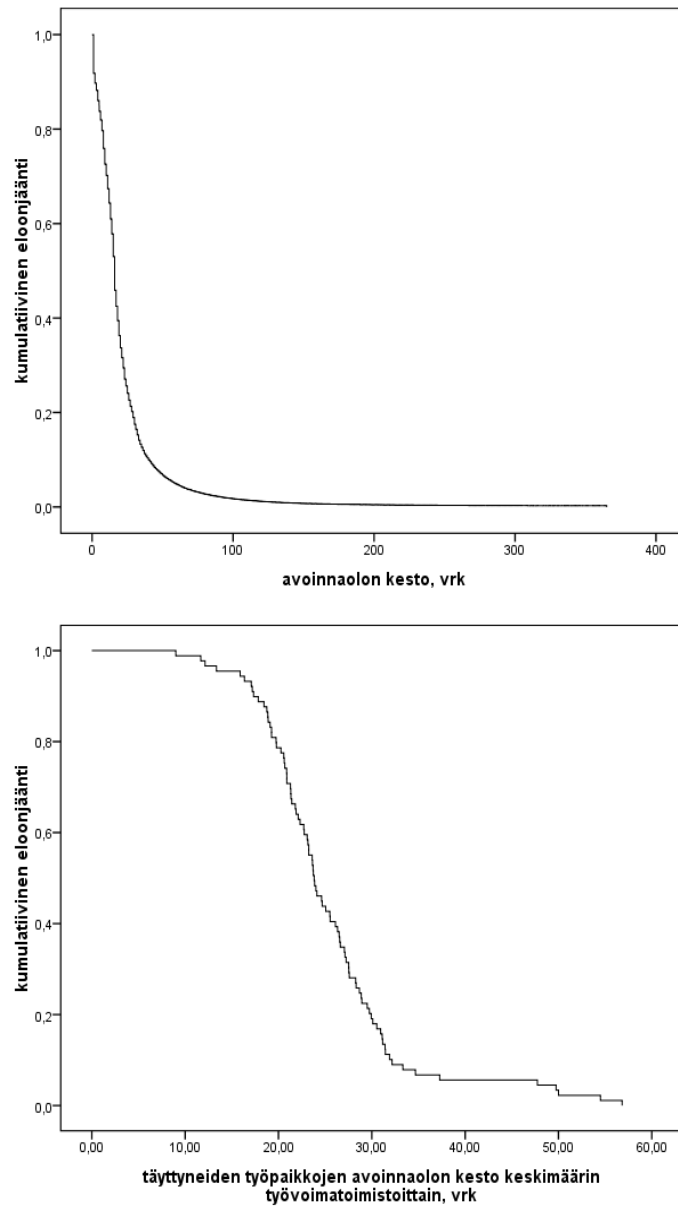
<sup>120</sup> Tämä kesto vastaa myöhemmin esiteltävän mikroaineiston mukaista avoinna olon kestoa. Yhden päivän ero muodostuu siitä, että mikroaineistossa yli 365 päivän kestoiset avoinna olot eli ns. rekisteriominaisuudet on sensuroitu oikealta.

vakanssiaineisto taas sisältää jokaiselle työpaikkailmoitukselle oman avoinna olon keston.

Ohessa on esitetty ensin makroaineiston mukainen kestojakauma, sitten mikroaineiston. Jakaumien muoto on aineistoissa varsin erilainen, mikä voi osaltaan johtua käytetyistä luokitusrajoistakin, mutta kyse on myös eri aineistojen perusteella laskettujen jakaumien eroista. Suurimmat frekvenssit osuvat samaan keston kohtaan, mutta eroja on etenkin jakauman alku- ja loppupäässä. Alkupäässä mennään lähes kymmeneen päivään, ennen kuin ensimmäinen toimisto on saanut paikkansa keskimäärin täytettyä, mutta mikrotason aineisto kertoo meille, että paikkojen täyttäminen alkaa erittäin suurella volyymilla välittömästi avoinna olon alettua ensimmäisenä päivänä. Makroaineisto tavallaan tiivistää jakaumaa, koska siitä poistuvat kaikkein nopeimmat ja hitaimmat täytöt. Voidaan myös havaita, että keskimääräinen avoinna olon kesto poikkeaa aineistoissa toisistaan lähes 4 päivää, makroaineiston antaessa 17 % pitemmän keskimääräisen keston. Ero on melko suuri.



Kuvio 1 a ja b. Makro- ja mikroaineistojen jakaumat avoinnaolon kestoista v. 2008



Kuvio 2 a ja b. Työpaikan avoinnaolon eloonjäämiskäyrät mikro- (a, vasen) ja makroaineistojen (b, oikea) perusteella tarkasteltuna.

Ohessa on esitetty jakaumat hieman toisella tavoin, avointen työpaikkojen eloonjäämiskäyrinä sekä yksittäisiin työpaikkailmoituksiin perustuvan mikroaineiston avulla (vas.), että työvoimatoimistotason makroaineistoon perustuen. Mikroaineiston käyrä perustuu 317 501 työpaikkailmoituksen havaintoihin, kun toimistoaineistossa niitä kuvaa vain kunkin 89 toimiston keskimääräistä tasoa osoittava havainto. Käyrien muodossa erona ovat erityisesti alku- ja loppupää: kun yksittäisiä paikkoja alkaa täyttyä välittömästi, tapahtuu ensimmäisen toimiston keskimääräinen kaikkien paikkojen täyttö vasta 9 päivän kohdalla ja viimeinen toimisto saa paikkansa täytettyä 56 päivän jälkeen, esiintyy mikroaineistossa havaintoja 365 päivään asti, mistä lukien havainnot on sensuroitu oikealta.

Jos tarkastelemme paikkojen eloonjääntä näiden kuvioiden avulla, muodostuu käsityksemme aika erilaiseksi siitä, mikä on olennaista. Mikroaineiston eloonjäämiskäyrä demonstroi voimakkaasti paikkojen täyttymisen tehokkuutta prosessin alussa ja toisaalta erittäin pitkää "häntää" eli vähäistä määrää hyvin pitkiä avoinna oloja. Makroaineisto puolestaan kertoo meille hieman toisenlaista asiaa: mikään toimisto ei pysty täyttämään paikkojaan aivan alussa ja huomattava osa tekee sen välillä 15–30 päivää, eikä pitkää "häntää" mikroaineiston tapaan ole. Käyrissä on tarkoituksella käytetty koko skaalaa, sillä tällaisen kuvanhan me saisimme käyttäessämme vain toista tai toista aineistoa.

## Työhönosoitusten käytön rooli; makroaineiston näkökulma

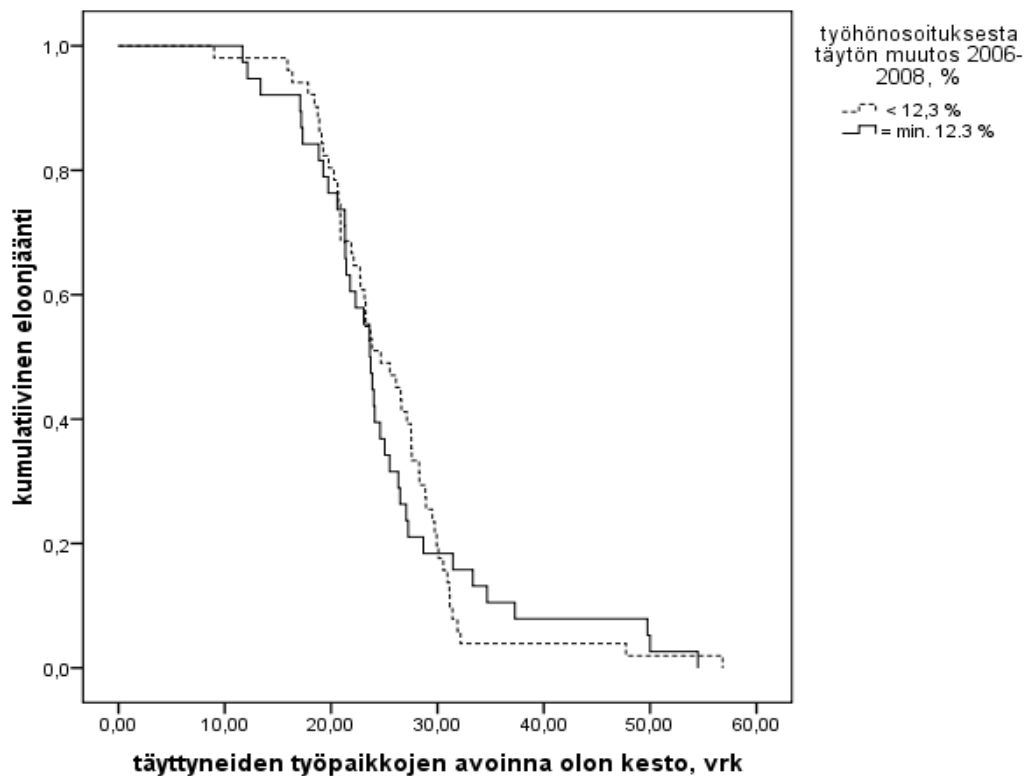
Taulukko 1. Työpaikkojen täyttämisen eloonjäämistaulu työhönosoitusten käytön ja taustavakioinnin mukaan eri kestopisteissä, Coxin regressio (makroaineisto)

	Havaittu ero		4 taustamuuttujalla vakioitu ero *)		
kesto, vrk	vähän osoituksia	paljon osoituksia	vähän osoituksia	paljon osoituksia	vakioinnin jälkeinen tehokkuusero, %-yks.
8	..	0,98	..	0,98	..
15	0,96	0,90	0,97	0,91	6
20	0,83	0,71	0,86	0,71	15
25	0,50	0,34	0,53	0,29	24
30	0,25	0,12	0,24	0,07	17
35	0,08	0,05	0,05	0,02	3
50	0,04	0,00	0,02	0,00	2

.. = havainto puuttuu

\*) taustamuuttujat ovat alle 25-vuotiaiden osuus työttömistä, 55-64 -vuotiaiden osuus työttömistä, tukityöllistämisen jälkeinen työttömäksi jääneiden osuus sekä muuten (kuin työhönosoituksesta) työvoimatoimiston hakijalla täytön osuus.

Kun työhönoositusten käyttö valitaan eloonjäämisanalyysissä kerrostumamuuttujaksi siten, että keskimääräistä enemmän osoitustäyttöä käyttäneet toimistot ovat omana ryhmänään, on osoitustäyttöä toimistojen keskimääräistä tasoa enemmän käyttäneiden toimistojen työpaikan täytön tehokkuus muita suurempi. Vakioitaessa toimistoryhmiä valitsemalla analyysiin mukaan selittäviä taustamuuttujia, ryhmien välinen tehokkuusero säilyy ja kestoalueella 20–35 päivää vahvistuukin alkuperäisestä havaitusta. Työhönoositusten runsaalla käytöllä on siis myös vuonna 2008 ollut työpaikan täytön tehokkuutta lisäävää vaikutusta. Kuitenkin, verrattaessa tulosta vuoden 2006 vastaavalla työvoimatoimistoaineistolla saatuihin tuloksiin, näyttäisi osoitusten keskimääräistä suuremman käytön tehokkuus heikentyneen kestoalueella 15–35 päivää, jossa valtaosa paikoista täytetään. Keskimääräistä vähemmän osoituksia käyttäneiden toimistojen paikan täytön tehokkuus ei sen sijaan ole muuttunut vuosien 2006 ja 2008 välillä. (Räisänen 2007, 33).

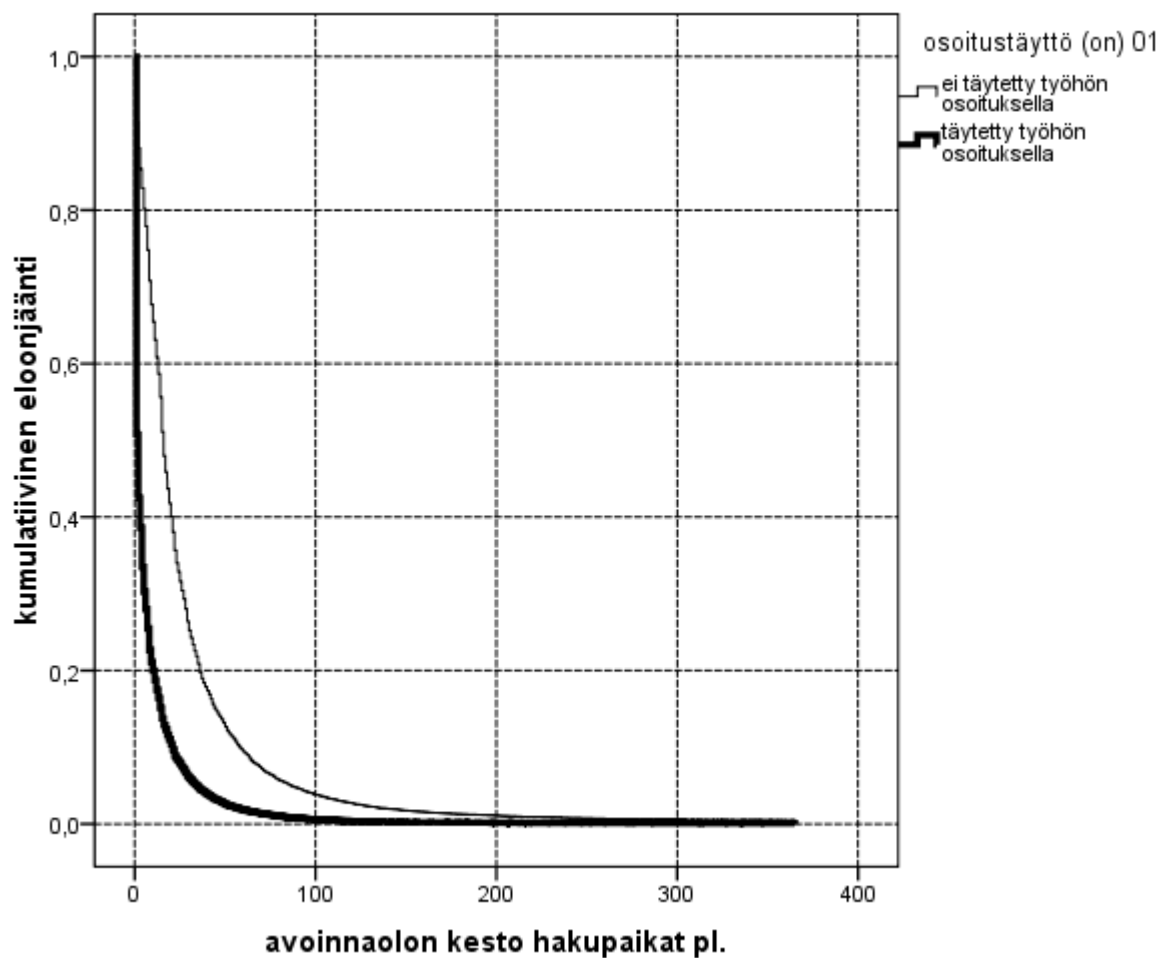


Kuvio 3. Työhönoosituksen käytön muutos työvoimatoimistoittain v. 2006–2008, eloonjäämiskäyrät

Työhönoosituksesta työpaikan täytön muutos on ollut vuosina 2006–2008 melko huomattava, keskimäärin 12,3 % lisäystä toimistoittaisena keskiarvona. Työpaikan täyttöön johtaneita osoituksia on siis käytetty selvästi kahta vuotta aiempaa enemmän. Osoitusten lisäys on myös ollut paikan täytön tehokkuutta pääosin kasvattavaa. Jakauman alku- ja loppupäässä eli tehokkaimmin ja tehottomimmin paikkansa täyttävissä toimistoissa osoitusten keskimääräistä suurempi lisääminen ei ole kuitenkaan paikan täytön tehokkuutta kasvattavaa.

## Työhönoositusten käytön rooli; mikroaineiston näkökulma

Mikrotasoisien avointen työpaikkojen rekisteriaineiston käyttö tuo analyysiin jälleen paljon uutta. Havaitaan välittömästi, että tehokkuusero on mikroaineiston perusteella huomattavasti paljon makroaineiston antamaa kuvaa suurempi.



Kuvio 4. Työhönoituksesta täyttö ja muu täyttö työpaikkailmoituksissa v. 2008, eloonjäämiskäyrät

Taulukko 2. Työpaikkojen avoinnaolon keston (hakupaikat pl.) eloonjäämistaulu työhönsoituksen käytön ja taustavakioinnin suhteen eri kestopisteissä, Coxin regressio

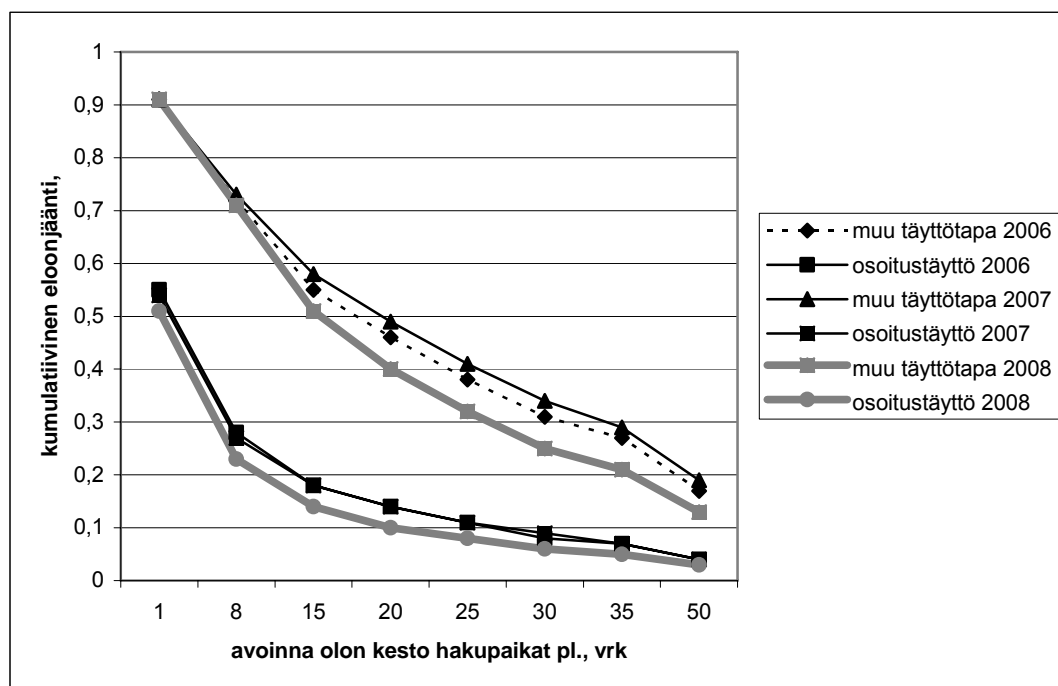
	Havaittu ero		6 taustamuuttujalla vakioitu ero *)		
kesto, vrk	ei osoitus-täyttöä	osoitustäyttö	ei osoitus-täyttöä	osoitustäyttö	vakioinnin jälkeinen tehokkuusero, %-yksikköä
1	0,92	0,48	0,91	0,51	40
8	0,72	0,21	0,71	0,23	48
15	0,53	0,13	0,51	0,14	37
20	0,42	0,10	0,40	0,10	30
25	0,34	0,07	0,32	0,08	24
30	0,27	0,06	0,25	0,06	19
35	0,23	0,05	0,21	0,05	16
50	0,14	0,03	0,13	0,03	10

\*) käytetyt taustamuuttujat ovat (suluissa binaarimuuttujan luokan 1 arvo) suurkaupunki (on), työaika (ei päivätyö), työn kesto (alle 3 kk), henkilöstön koko (min. 200 henkeä), työnantajasektori (yksityinen) sekä työpaikan tyyppi (ei palkkatyö).

Suoritettu vakiointi ei poista tai edes juuri supista osoitustäytön tehokkuuseroa muihin paikan täyttötapoihin nähden. Paikan täytön nopeudella mitattu tehokkuusero on todella huomattavan suuri. Koska vakioinnissa on käytetty keskeisiä työmarkkina-aluetta, työpaikkaa ja työnantajaa koskevia tietoja, voidaan taustamuuttujien avulla suoritettua vakioinnin jälkeen kohtuullisella varmuudella sanoa, että tehokkuusero johtuu juuri osoitusten käytöstä, eikä siitä, että osoituksia käytetään tyypillisimmin tietynlaisissa olosuhteissa.



Kaavio 5. Työpaikkojen avoinna olon keston eloonjäämiskäyrät työhönoitoituksen käytön mukaan hakupaikat pois lukien vv. 2006-2008, Coxin regressio, 6 taustamuuttujalla vakioituneet erot



$N_{2006} = 66\,119$ ,  $N_{2007} = 116\,230$ ,  $N_{2008} = 97\,066$ <sup>121</sup>

Viime vuosina työpaikkojen täyttö on toteutunut työhönoitoituksesta ja muutoin likimain yhtä suurella tehokkuuserolla kunakin tarkasteluvuonna. Vuosien 2006 ja 2007 eloonjäämiskäyrät ovat lähellä toisiaan, sen sijaan vuonna 2008 työpaikkojen täytön tehokkuus hakupaikat pois lukien kasvoi sekä osoituksesta että muutoin paikkoja täytettäessä. Prosenttiyksikköinä laskettu tehokkuusero kullekin vuodelle ja kestopisteelle osoittaa, että vuonna 2008 osoitusten tehokkuusero oli aiempaa suurempi lyhytkestoisissa, noin 8 päivän kuluessa tapahtuneissa täytöissä ja se oli aiempaa pienempi vähintään 20 päivää kestäneissä avoinnaolojen jälkeisissä täytöissä. Suurkaupungin, työajan, työn keston, henkilöstön koon, työnantajasektorin sekä työpaikan tyypin ollessa vakioivina selittävinä muuttujina, on osoituksesta tapahtuvan täytön tehokkuus selvästi muita täyttötapoja parempi.

## Alustavia päätelmiä

Työpaikan täytöstä saatava kuva on samansuuntainen, mutta yksityiskohdissaan melko laillakin erilainen makro- ja mikroaineiston perusteella. Jo analyysin lähtökohtana käytetyt jakaumat eroavat toisistaan. Työpaikan täyttömenetelmistä on

<sup>121</sup> Kaikkien vuosien mallit ovat tilastollisesti merkitseviä, eikä selittävien muuttujien kesken esiinny kuin yhdessä mallissa yksi yli .30:n tasoinen korrelaatio. Lievästä multikollineaarisuusongelmasta huolimatta on yhdenmukaisuuden vuoksi käytetty samoja selittäviä muuttujia kaikkina vuosina.

tarkasteltu erityisesti työvoimatoimiston (nyk. työ- ja elinkeinotoimiston) tekemän työhönoitoituksen roolia työpaikan täytössä. Aineistojen erot tulevat tässä näkyviin, kun toimistotasoisessa makroaineistolla on vaihtoehtoina vertailla ”vähän” ja ”paljon” osoituksia käyttäneitä toimistoja keskenään, sen sijaan mikroaineistolla voidaan vertailla osoitusten käyttöä ja käyttämättömyyttä. Vertailut eivät siis enää edes kuvaa täysin samaa asiaa, koska aggregointi hävittää informaatiota. Kumminkin aineistot kuitenkin kertovat sen, että työhönoitoitusten käyttö näyttää liittyvän tehokkaisiin työpaikan täyttöprosesseihin. Tarkastelutapa johtaa osaltaan siihen, että makroaineiston perusteella tehokkuusero keskimääräistä enemmän osoituksia käyttäneiden ja muiden toimistojen välillä ei ole 20–30 päivän kestoaluetta lukuun ottamatta kovin suuri. Mikroaineisto puolestaan kuvaa tehokkuuseron hyvin voimakkaaksi normaaleilla työpaikan täytön kestoalueilla.

Jos olisimme olleet monen tavanomaisen analyysi- ja päätöksentekotilanteen tapaan jollain tavoin aggregoidun makroaineiston varassa, emme todennäköisesti pitäisi työhönoitoituksen käytön vaikutuksesta saatavaa kuvaa kovin dramaattisena. Johtopäätöksemme olisi kuitenkin samansuuntainen kuin mikroaineistonkin perusteella. Tekisimme todennäköisesti virhepäätelmiä yksityiskohdissa erityisesti jakauman alku- ja loppupäätä koskien ja liioittelisimme 20–30 päivän kestoalueen merkitystä. Kenties lähtisimme hakemaan juuri tällä kestoalueella ilmenevälle suurelle tehokkuuserolle jotain lisäselityksiä.

Mikroaineiston perusteella pystymme ratkaisevalla tavoin täydentämään kuvaa työpaikan täytön tehokkuudesta ja työhönoitoituksen roolista tässä. Kattavan mikroaineiston avulla saamme koko jakauman alueelta asianmukaisen kuvan tehokkuuserosta ja työhönoitoituksen roolista tässä.

On varsin todennäköistä, että tämäntyyppiset havainnot olisivat yleisiä, jos samaa ilmiökenttää kyettäisiin tarkastelemaan sekä makro- että mikroaineiston avulla. On myös kysyttävä, miten voisimme päätellä saavamme makroaineistolla riittävän oikean kuvan tutkittavasta ilmiöalueesta, ettei mikrotason analyysin vaatimia, yleensä huomattavasti suurempia resursseja ja muita ponnisteluja tarvitsisi kohdata? Esitetty alustava tarkastelu nostaa esille mielenkiintoisia metodisia näköaloja sekä tutkimukseen että politiikkavalmisteluun ja päätöksentekoon.

## **Työkyvyttömyys kansainvälisissä vertailuissa**

**Matti Sihto**

Työ- ja elinkeinoministeriö



Työikäisen väestön määrän lasku painottaa tarvetta saada työvoimaa käyttämättömistä työvoimavaroista ja työvoimareserveistä. Työkyvyttömät ja vajaakuntoiset ovat yksi keskeinen ryhmä, jonka integrointi työelämään ajankohtaistuu. Niin ajankohtaistuvat myös työkyvyttömyyttä ja vajaakuntoisuutta kuvaavien tilastojen validius-kysymykset.

Työkyvyttömyys- ja vajaakuntoisuuspolitiikka Suomessa on perinnäisesti arvioitu passiiviseksi. Tällä on viitattu ennen muuta siihen, että passiivisella etuudella, työkyvyttömyyseläkkeellä, olevien määrä on ollut poikkeuksellisen suuri. Tämä on tullut selvästi ilmi pohjoismaisissa tilastovertailuissa (NOSOSCO) mutta myös OECD on pitänyt asiaa esillä.

Näiden rekisteripohjaisten työkyvyttömyysmittareiden rinnalle on kehitetty subjektiivisen työkyvyttömyyden, henkilöiden omiin arvioihin perustuvia mittareita. Näistä keskeinen on EU-SILC. Siinä kysytään, onko ihmisillä kroonista sairautta ja päivittäisten toimintojen rajoitteita vähintään kuuden kuukauden aikana. Myös työvoimatutkimuksessa on kysytty työkyvyttömyyttä ja sairastavuutta ja käytetty hieman väljempää muotoilua: onko pitkäaikaisia terveysongelmia tai työkyvyttömyyttä.

Kuva Suomesta muuttuu. Tämä tulee hyvin esiin OECD:n viime vuonna laatimasta raportista *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers* (Vol. 3: Denmark, Finland, Ireland and the Netherlands) (OECD 2008). Suomessa työkyvyttömiä ja sairaita on työllisinä työelämässä enemmän kuin muissa raportissa vertailuissa maissa, mm. Tanskassa Heidän työllisyysasteensa on meillä korkeampi kuin yleensä muissa EU-maissa, esim. Britanniassa. Monissa näistä vertailumaista yleinen työllisyysaste on kuitenkin Suomea korkeampi. Suomessa työkyvyttömiin ja vajaakuntoisiin suuntautuva politiikka näyttääkin olevan aktiivista, koska heitä on niin paljon työllisinä avoimilla työmarkkinoilla.

Myös työttömien parissa on poikkeuksellisen paljon työkyvyttömiä subjektiivisen työkyvyttömyysmittarin perusteella arvioituna. Suomessa on kaiken kaikkiaan paljon näin arvioituja työikäisiä työkyvyttömiä, selvästi enemmän kuin yleensä muissa maissa. Kun Suomessa oli EU-SILC 2005:n mukaan 24 % työikäisistä työkyvyttömiä, oli heidän osuutensa Tanskassa ja Irlannissa 10 prosenttiyksikköä pienempi! Tämän jälkeen voikin entistä epäilevämmiin kysyä, onko Suomessa todella pystytty poikkeuksellisen hyvin integroimaan työkyvyttömät avoimille markkinoille. Jos on, mistä se voisi johtua? Mitään erityisiä toimenpiteitä ei ole

kehitetty integroitumisen tukemiseen. Koko kysymystä ei ole tematisoitu eikä edes tiedostettu. Miksi avointen työmarkkinoiden työlliset olisi voitu integroida hyvin, kun työttömien osalta ei vastaavaa painotusta ole tapahtunut ja passiivisen työttömyyseläkkeen käyttö on yleistä? On luontevampaa ja paljon luotettavampaa arvioida, että itse arviointimenettelyssä on jotakin, minkä vuoksi suomalaiset arvioivat oman työkykynsä heikommaksi kuin muissa EU-maissa.

Tähän EU-SILC:n vääristymään ei ole kiinnitetty huomiota työkyvyttömyyspolitiikkaa arvioitaessa. Johdonmukaisuuden vuoksi huomiotta jättäminen tulisi sitten toteuttaa kautta linjan. Näin ei ole käynyt. The Lancet -verkkojulkaisussa ilmestyi vuosi sitten tutkimus *Inequalities in healthy life years in the 25 countries of the European union in 2005: A cross-national meta-regression analysis* ([www.thelancet.com](http://www.thelancet.com), Vol. 372 December 20/27, 2008). Tähän sinänsä seikkaperäiseen tutkimukseen on suhtauduttu varauksellisesti Suomessa. Tällä kertaa kritiikki juontaa työkyvyttömyyden mittaamistavasta. Se on juuri sama tapa, jota OECD käytti edellisessä raportissaan, ts. EU-SILC 2005:een perustuva. Kritiikin syynä on se, että nyt tutkimuksen tulokset ovat Suomen kannalta kielteiset.

Jagger & co:n tutkimuksen mukaan 50-vuotiaiden elinajan odote on Suomessa miesten kohdalla 28,5 vuotta ja naisten osalta 34,15 vuotta. Miehet sijoittuvat vanhojen EU-maiden häntäpäähän. Niistä vain Portugalin ja Tanskan miehet sijoittuvat hieman huonommin kuin suomalaiset. Uudet jäsenmaat sijoittuvat yleensä Suomea huonommin. Naisten elinajan odote on sen sijaan EU-25:n neljänneksi korkein. Vain Espanjan, Ranskan ja Italian naisten elinajan odote on suurempi. Kaiken kaikkiaan tulos on ihan mukiin menevä ja odotettavissa oleva; miesten kohdalla lähes EU-25:n keskimääräisellä tasolla ja naisten kohdalla keskiarvoa parempi.

Sen sijaan odotettavissa olevien terveiden elinvuosien määrässä Suomi sijoittuu kehnosti. Miesten osalta 50-vuotisten terveiden elinvuosien odote on 12,85 vuotta ja naisten osalta 13,85 vuotta. Odotettavissa oleva elinikä olisi siis vielä melkoinen mutta valtaosa siitä kuluisi sairaana ja toimintarajoitteisena. Voi myös kysyä, miten ihmeessä eläkeiän nostaminen tai työiän pidentäminen on mahdollista, jos terveet elinvuodet loppuvat 63 vuoden ikäisenä. Masentavaa kuvaa vielä täydentää Suomen sijoittuminen EU-25:ssä. Suomalaisia miehiä vähäisempi elinvuosien määrä on vain muutamalla uudella jäsenmaalla: Eestillä, Unkarilla, Latvialla, Liettualla ja Slovakialla. Samat maat sijoittuvat myös suomalaisten naisten heikommalle puolelle ja niiden lisäksi Portugali, Kypros ja Saksa.

Suomi olisi EU-SILC:n mukaan EU-maiden häntäpäässä. Tämä ei vastaa yleistä käsitystä tilanteesta eikä se vastaakaan. Muista lähteistä saatavan tiedon perusteella voi todeta, että tutkimuksessa esitetty terveiden elinvuosien odote ei pidä paikkaansa.

## **Mitä tehdä tilanteen parantamiseksi?**

Hyvä keino on käyttää useita mittaustapoja. Em. OECD:n raportti on hyvä esimerkki aineiston monipuolisesta hallinnasta. Se nojaa useisiin mittaustapoihin ja myös analysoi eri tapojen ominaisuuksia ja rajoituksia.

Näinhän pitäisi toimia. Mutta kansainväliset mittarit elävät helpolla kaikkivoipaista elämäänsä, varsinkin jos ne on hyväksytty EU:n rakenteellisiksi indikaattoreiksi. EU-SILC:n työkyvyttömyysmittaus on hyväksytty. On täysi syy odottaa, että sitä käytetään vielä monesti itsenäisesti ilman viittauksia vaihtoehtoihin mittaustapoihin.

EU-SILC:n työkyvyttömyysmittarin harmonisoinnissa on vielä tehtävää, mutta sen ratkaisu ei tule poistamaan perusongelmaa: Mistä ihmeestä johtuu, että suomalaiset kokevat olevansa niin paljon sairaampia kuin muiden maiden kanssaeläjät? Missä määrin tämä johtuu suomalaisten elämänasenteesta? Sillehän emme voi tehdä paljoakaan. Mutta onko kielellisiä vinoumia itse kysymyksenasetteluissa vai missä ihmeessä? Joka tapauksessa EU-SILC:n subjektiiviseen työkyvyttömyyteen me tulemme törmäämään jatkossa toistuvasti.

---

---

## Työorganisaatioiden tutkimus

**Minna Janhonen<sup>1</sup> & Jan-Erik Johanson<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Työterveyslaitos

<sup>2</sup> Helsingin yliopisto

Työorganisaatioiden tutkimus muodostaa väljän kehyksen erilaisille työorganisaatioiden toimintaa tarkasteleville näkökulmille. Lähtökohdaksi voidaan ottaa niin työn organisoiminen niin organisaatioiden välillä, organisaation sisällä sen eri yksiköiden välillä kuin yksittäisten työntekijöiden välillä. Nämä näkökulmat ovat työorganisaatioiden tutkimuksen kentässä toisilleen päällekkäisiä eivätkä niinkään toisiaan poissulkevia.

Keskeinen organisoitumista koskeva muutos on ollut siirtyminen etukäteen määritellystä, usein tavalla tai toisella hierarkkiseen ajatteluun perustuvasta näkökulmasta moniulotteisempaan verkostonäkökulmaan. Tälle ajattelulle on keskeistä se, että ylhäältä alas ohjautuva töiden organisointi ei ole enää välttämättä tehokkainta. Organisaatioiden ylin johto ei ole enää ainoa taho, jonka toiminta takaa tuottoisan toiminnan eriytyneillä markkinoilla. Tämä näkökulma korostaa organisaation yksiköiden ja yksittäisten jäsenten merkitystä organisaation toiminnassa.

Työorganisaatioiden tutkimus -työryhmässä vuoden 2009 Työelämän tutkimuspäivillä aihetta lähestyttiin työn uudistamisen, muutoksen, laadun ja hyvinvoinnin näkökulmista. Työn uudistamiseen liittyen tarkasteltiin projektitoiminnan ja vakiotuotannon välisiä jännitteitä valmistavassa teollisuudessa, sekä tuotantotyön uudistukseen liittyviä kysymyksiä. Työn muutokseen liittyen esiteltiin etätyön mahdollisuuksia osaamispääoman tekijänä tietoyrityksissä. Työn laatuun liittyen puhuttiin korkeakoulujen laadunvarmistuksesta. Hyvinvointiin liittyen kerrottiin oikeudenmukaisuuskysymyksistä tiimityössä sekä eläkejärjestelmän kentän valtarakenteista.

Nämä tutkimukset toivat osaltaan esille työn rakenteiden muutoksen ja organisaatioiden toiminnan monimuotoistumisen. Edelleen nämä näkökulmat voidaan väljästi sijoittaa kahden työorganisaatioiden tutkimuksen piirissä keskeiseksi nousseen linjan, tuottavuuden tutkimisen ja hyvinvoinnin tutkimuksen, sisälle. Sikäläkin työryhmässä esitellyt tutkimukset kuvastavat hyvin ajankohtaisia organisaatiotutkimuksen linjauksia.

## **Laadunvarmistus korkeakouluissa — merkitykset organisaation toiminnassa**

**Arja Haapakorpi<sup>1</sup> & Timo Ala-Vähälä<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia

<sup>2</sup> Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos

### **Johdanto**

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen laadunvarmistus ja laadunvarmistusjärjestelmien auditointi on viime vuosien aikana ollut eräs keskeinen kehittämiskohde ja samalla myös kohde kriittiselle keskustelulle. Se on jakanut mielipiteitä ja nostanut esille julkisuudessa erityisesti sen vastustajien näkemykset. Suurelle yleisölle ja suurelle osalle korkeakoulujen henkilökunnasta ja opiskelijoista laadunvarmistus ja auditointi ovat kuitenkin varsin tuntemattomia ja kaukaisia asioita, vaikka yliopistojen ydintoimintaan eli tutkimukseen ja opetukseen on aina liittynyt arviointia. Laadunvarmistuksessa ei arvioida tutkimuksen tai opetuksen laatua, vaan niitä menettelytapoja, prosesseja ja rakenteita, joilla pyritään yliopistoissa asetettuihin päämääriin. Tavoitteenamme on tässä esityksessä jäsentää auditointia ja laadunvarmistusta organisaatioteoreettisista lähtökohdista ja muotoilla aiheesta tutkimuskysymyksiä.

Arja Haapakorven tutkimuksessa ”Auditointiprosessi ja sen vaikutukset yliopistossa” tutkitaan laadunvalmistuksen ja auditoinnin organisatorisia vaikutuksia yliopiston perustoiminnan yksiköissä eli tiedekunnissa ja laitoksilla. Vaikutusten analysointi edellyttää yliopisto- ja tieteenalakohtaista vertailua, sillä yliopistot poikkeavat johtamisrakenteiltaan toisistaan ja koska tieteenala- tai tiedekuntakohtaiset erot ovat vielä suuremmat kuin yliopistokohtaiset erot. Tutkimuksen kohteena ovat Helsingin ja Tampereen yliopistot ja tiedekunnista on valittu tarkastelun kohteiksi lääketieteellinen, kasvatus/käyttäytymistieteellinen ja humanistinen.

Timo Ala-Vähälä puolestaan tutkii, millainen on yliopistolla ja ammattikorkeakouluissa toimivien henkilöiden, opettajien, tutkijoiden, hallinto- ja tukihenkilöstön sekä opiskelijoiden näkemys laatutyöstä. Tutkimuksen kohteena ovat ensisijaisesti sellaiset henkilöt, joita laatutyö suoraan koskettaa, eli suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistuvat hallinnon työntekijät ja luottamuselinten jäsenet. Ala-Vähälän oletama on, että laatua koskevat näkemykset vaihtelevat voimakkaasti sen mukaan, miten kukin henkilö määrittelee oman ja taustayhteisönsä (laitos, tiedekunta, muu työyhteisö) aseman. Siten esimerkiksi dekaanien ja yksiköiden johtajien näkemykset voivat erota toisistaan voimakkaastikin sen mukaan, millaisena he näkevät oman yksikkönsä suhteen yliopiston/ammattikorkeakoulun keskushallintoon.

Jäsennämme ensin aihetta taustoittamalla laadunvarmistuksen ja auditoinnin syntyperää ja tämän jälkeen tarkastelemme sitä osana New Public Management -käsitteen alla kulkevaa johtamisdoktriinia ja pohdimme uusinstitutionalismi-lähestymistapaa yhtenä tapana tehdä ymmärrettäväksi yliopistojen organisatorista muutosta laadunarvioinnin prosesseissa. Tuomme esille suomalaisen mallin piirteitä ja aikaisempia tutkimustuloksia aiheesta. Lopuksi tuomme esille joitakin alustavia havaintoja tutkimuksistamme.

## **Tausta**

### **Bolognan prosessi**

Korkeakoulujen auditointitoiminta on saanut nykymuodossaan alkunsa Euroopan Unionin korkeakoulupolitiikasta, jota kutsutaan Bolognan prosessiksi ja jota tarkennettiin vuonna 2003 Berliinin ministerikokouksessa. Päämääränä on eurooppalaisen korkeakoulualan rakentaminen vuoteen 2010 mennessä. Tätä päämäärää palvelevat muun muassa tutkintojen eurooppalainen vastaavuus, opintojen hyväksilukeminen, liikkuvuuden edistäminen sekä laadunvarmistus ja laatutyö ylipäätään. Korkeakoulujen toiminnan ja laadun näkyväksi tekemisen on siis ajateltu edistävän yhteisen eurooppalaisen koulutusalueen rakentamista. Voi kuitenkin kysyä, millä tavoin eri maiden laadunvarmistuksen järjestelmät vastaavat toisiaan. Korkeakoulujen kansalliset erityispiirteet, arvioinnin järjestäminen ja toimijat (itsenäiset arviointikonsultit ja -toimistot versus keskitetty, ministeriön hallinnoima arviointi) ja arviointimenetelmät (akkreditointi versus ns. kehittävä arviointi) tekevät korkeakoulujen laadun arvioinnista siinä määrin heterogeenista, että asiakkaan eli potentiaalisen opiskelijan on mahdoton saada yhteismitallista tietoa sen kautta korkeakoulujen toiminnasta (Serrano-Velarde 2008).

Heterogeenisyyttä lisää se, että kansalliset ratkaisut palvelevat useita tarkoituksia. Esimerkiksi Suomessa tehdyt ratkaisut ovat viesti Bolognan prosessin yhteisölle siitä, että Suomi on sitoutunut Berliinin julkilausuman tavoitteisiin. Toisaalta kansallisella tasolla ulkoisen laadunvarmistuksen kansallinen versio, laatujärjestelmien auditointi, antaa vahvan tuen opetusministeriön ja yliopistojen/ammattikorkeakoulujen tulosneuvottelukäytännölle ja yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen sisäiselle toiminnanohjaukselle. Kansainvälisellä tasolla laadunvarmistus näyttäisi siis palvelevan läpinäkyvyyttä suhteessa opiskelijoihin ja kansallisella tasolla suhteessa päärahoittajaan.

## **New Public Management, yliopistojen tulosohejaus ja auditointi**

Laatutyötä on tehty jo ennen nykyistä auditointitoimintaa eri muodoissa yliopistoissa; auditointiin liittyvässä toiminnassa uutta on laadunvarmistuksen systemaattisuus, kattavuus ja kytkentä johtamis- ja ohjausjärjestelmään. Kun aikaisemmin toiminta oli



tieteenalakohtaista, nykyisessä toiminnassa keskiössä on yliopisto instituutiona ja johdettavana organisaationa.

Auditoinnin syntyperää voidaan lähestyä julkisen sektorin reformien kautta. Yliopistojen 1990-luvulla lanseerattu tulosohjausmalli, johon laadunvarmistus ja auditointi kytkeytyvät, kytkeytyy julkisen sektorin uuteen johtamisdoktriiniin. Kutsumme tätä johtamisdoktriinia New Public Management-käsitteellä (NPM). NPM on julkisen sektorin johtamisen ja hallinnoinnin periaatteita koskeva oppi, joka liittyi 1980-luvulla tapahtuneisiin taloudellis-poliittisiin, uusliberalistisiin ajatuksiin perustuviin muutoksiin (Pollitt & Bouckaert 2004, Lähdesmäki 2003: 9–16). Ydinideana on julkisen sektorin taloudellisuuden ja tehokkuuden parantaminen, asiakaslähtöisyys ja toiminnan läpinäkyvyys (Pollitt & Bouckaert 2004: 5–8; Lähdesmäki 2004: 77, 140). Näihin uusiin haasteisiin on haettu keinoja johtamisesta hallinnoinnin sijaan ja johtajien toimintavapauden lisäämisestä, ja toisaalta kyseessä ovat olleet myös diskursiiviset kohennukset näihin uusiin haasteisiin (Lähdesmäki 2004: 9–16, 33; Pollitt & Bouckaert 2004, 137).

NPM on kansainvälinen muutostrendi, mutta se on muotoutunut kansallisten piirteiden kanssa yhdessä erityiseksi sovellukseksi (Pollitt & Bouckaert 2004, Lähdesmäki 2003, 9-16). Suomessa julkisen sektorin uudistamisen taustat ovat samantyyppiset kuin muissakin maissa, mutta ne ovat nousseet esille myöhemmässä vaiheessa. Talouden lama 1990-luvun alussa, kansainvälistymiskehitys, liittyminen Euroopan Unioniin ja talouden EMU-kuntoon saattaminen ovat kehystäneet Suomessa julkisen sektorin uudistamista (emt, 17–19). Suomen hallinnossa alettiin etsiä esikuvia kansainvälisistä toimintamalleista ja kehittämissuunnauksista (Temmes 1994). Julkisten palvelujen laatu ja asiakaskeskeisyys nousivat julkisen sektorin hallinnonuudistuksessa keskeiselle sijalle tehokkuusperiaatteen rinnalle. Yhtä tärkeänä nähtiin arviointimenetelmien ja mittareiden kehittäminen, joiden avulla kyetään seuraamaan julkisten palveluiden laadun kehitystä. Tähän kytkeytyivät oleellisesti palvelujen arviointi ja laatutyökalut sekä asiakaspalautemenetelmien kehittämistä näiden rinnalla. (Lähdesmäki 2003, 140). Taloudellisuusperiaatteeseen on liittynyt tuloskulttuurissa talouden ja toiminnan kytkeytyminen toisiinsa, jolloin toiminnasta vastaavan virkamiehen on myös vastattava taloudesta toisin kuin ennen (Mecklin 2002, 13–14).

Yliopistoissa otettiin käyttöön 1990-luvun puolivälissä tulosohjaus uutena yliopistopolitiikkaa toteuttavana ja yliopistojen toimintaa ohjaavana mallina. Yliopistoilta odotettiin enemmän vastuunottoa toiminnastaan, myös talouden näkökulmasta ja toimintaympäristönsä hallinnasta. Yliopistojen fragmentaarinen rakenne tuo kuitenkin omat haasteensa johtamiselle. Fragmentaarisuus (tai hajanaisuus) johtuu paljolti tiedekuntien itsenäisyydestä, niiden omista alakulttuureista, sekä siitä, että tieteellinen työ tapahtuu paljolti saman alan yksiköiden kesken ohi tai yli yliopisto-organisaation rajojen. Tulosohjauksen myötä yliopistoissa on siirrytty strategiseen johtamiseen, jossa tulostavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta tulosjohtamisen keinoin on aikaisempaa systemaattisempaa. Johtamisen ja hallinnon rooli on yliopistoissa samalla kasvanut, vaikka ydintoimintana on edelleen tieteenalakohtainen opetus ja tutkimus. Arvioinneilla on tulosohjauksen menetelmänä keskeinen rooli.

Johtamisen ja hallinnon vahvistamisella on pyritty strategiseen toiminnan suuntaamiseen ja toimintaympäristöstä tulevien haasteiden ja vaatimusten parempaan hallintaan, mutta hallinnon kasvun myötä strategisen johtamisen etäisyys keskushallinnon ja tiedekuntien ja erityisesti laitosten välillä on kasvanut (Kuoppala 2005). Toisaalta yliopistojen hallinnollinen rakenne on myös monimutkaistunut, kun päätösvaltaa on delegoitu alemmaksi (emt.) Taustalla on yliopiston tehtävien monipuolistuminen ja lisääntyminen ja rahoitusrakenteen monipuolistuminen. Strategisen johtamisen keinoin ei ole kyetty aktivoimaan yliopistojen toiminnan ydintä eli laitoksia ja tiedekuntia odotetulla tavalla (emt.). Sinänsä ilmiö ei ole yllättävä, koska hallinto rakentuu ajallisista kerrostumista, joissa vanhat ja uudet rakenteet ja periaatteet elävät rinnakkain (Lähdesmäki 2003, 153). Ajan myötä ne voivat lomittua toisiinsa, jolloin niiden väliset ristiriidat hioutuvat kitkaksi avointen konfliktien sijaan.

Hallinnon ja organisaatioiden uudistamista on tarkasteltu myös ns. uusinstitutionalistisen teorian keinoin. Tämän oppisuunnan keskeinen teesi on organisaatioiden yhdenmukaistuminen rakenteellisesti ja toiminnallisesti toimintaympäristön paineessa riippumatta toiminnan luonteesta; olennaista on tietynlainen stabiilisuus (Brignall & Modell 2000). Samanlaisesta organisaatiomallista haetaan suojaa toimintaympäristössä pärjäämiseksi: sillä turvataan resurssit ja legitimizeetti (Meyer & Rowan 1983). Organisaatiomalli ei kuitenkaan aina vastaa toiminnan sisältöä ja luonnetta, josta on seurauksena ritualistiset toimintamallit, organisaation alayksiköiden keskinäinen epäsuhta ja ulkoisten arviointien välttäminen (emt.). Korkeakoulututkimuksen piirissä uusinstitutionalismin lähestymistapaa on laajennettu käsittämään kolme ulottuvuutta: rakenteet, prosessit ja sanastot

(Erlingsdóttir, G., & Lindberg, K. 2005). Uusinstitutionaalinen tapa tarkastella organisaatioiden toimintaa voi antaa välineitä korkeakoulututkimukseen ja myös laadunvarmistustoiminnan analyysiin, koska olemme havainneet laadunvarmistuksen yhtenä toimintaympäristön prosessina suuntaavan yliopistoja yhtenäiseen organisatoriseen malliin. Yliopistojen tieteenalatasosta ja institutionaalisesta tasoista koostuva kaksoisrakenne (ks. Clark 1983) muotoilee edelleen merkittävällä tavalla korkeakoulujen toimintaa hallinnon merkityksen kasvusta huolimatta.

On mahdollista, että laadunvarmistus etenee eri tahtiin, kun verrataan sen kehitystä ideologisella tasolla, organisatoristen muutosten tasolla, ja käytännön toimintatapojen tasolla. Alustavien havaintojemme perusteella kaikissa tutkimissamme yksiköissä on tehty vaaditut uudistukset, vaikka johdon näkemykset laadun luonteesta ja laatu järjestelmän tarpeellisuudesta voivat vaihdella paljonkin. Toisaalta organisatoriset uudistukset eivät takaa, että käytännön työtavat olisivat muuttuneet, ei edes vaikka tiedekunnan tai vastaavan koulutusyksikön johto olisi niiden takana. Siten esimerkiksi opiskelijapalautteen systemaattinen keruu oli muodollisesti järjestetty kaikissa yksiköissä, mutta käytännön toiminta vaihtelee huomattavasti.

Vaikka Korkeakoulujen arviointineuvoston julkilausumana tavoitteena on kunnioittaa yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen oikeutta omien ratkaisujensa tekemiseen,

laatutyön ja auditointien toimintamallissa on elementtejä, joiden voi arvioida yhdenmukaistavan organisaatioiden rakennetta. Laatutyötä suunnittelevat ja koordinoivat asiantuntijat, jotka vaihtavat kokemuksiaan, tutustuvat toimiviin (ja toimimattomiin) käytäntöihin osittain Korkeakoulujen arviointineuvoston tuella, ja todennäköisesti jakavat samantapaisen laatuideologian. Lisäksi toimintaympäristön – tosi tai kuviteltu – muutos voi painostaa yhteneviin ratkaisuihin: jos on riski, että erehtyy, on ehkä turvallisempaa erehtyä samalla tavalla kuin muutkin.

Myös auditointien yhteydessä tapahtuvaan arviointiin voi liittyä yhdenmukaistavia tekijöitä. Arvioinnista voi tulla (on voinut tulla) oma asiantuntemuksen alueensa, jossa pätevät omat norminsa ja julkilausutut tai julkilausumattomat periaatteensa. Lisäksi laadun arviointi on huomattavasti helpompaa ja taloudellisempaa tehdä yhteismitallisuuden lähtökohdista, kuin punniten yliopistojen ja laitosten erilaisia lähtökohtia.

Korkeakoulujen arviointineuvosto on kirjannut toimintaperiaatteeksi kehittävän arvioinnin eli suomalaisessa auditointimallissa korkeakoulu voi itse päättää omasta laadunvarmistusjärjestelmästä ja arviointineuvosto arvioi sen toimivuuden (Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi 2007, 3). Ideaalina on ollut arvioinnin kehittävyys, joka toteutuu parhaiten itsearviointiprosesseissa. Kehittämistavoitteeseen on kuitenkin liitetty myös tuloksellisuuden seuraaminen (Saarinen 2005, 68). Tilivelvollisuuden, tiedon tuottamisen ja kehittämisen kolmijaosta on tuotettu hienovaraisempia käsitteitä yliopistojen laadunarvioinnin tutkimuksessa. Tilivelvollisuuteen liittyy kontrolli ja vallan käyttö, jotka ovat olleet erityisen kiinnostuksen kohteena laadunarviointia koskevassa tutkimuksessa.

Alustavia havaintoja:

1. Vaikka laatujärjestelmä ja auditointi ovat ensisijaisesti johtamisen välineitä, jakolinja niihin suhtautumisessa ja niiden vaikutuksissa ei kulje keskushallinto/perustoiminnan tulosityksiköt (tiedekunta/laitos) linjalla. Miksi?
2. Auditointia hallinnoiva Korkeakoulujen arviointineuvosto ja korkeakoulujen johto korostavat korkeakoulujen ja laitosten erityisyyttä laatutyön lähtökohtana. Tästä huolimatta on havaittavissa paine laatutyön yhdenmukaistamiseen, mikä heijastuu myös laajemmin korkeakoulun organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin. Miksi?
3. Laatujärjestelmä on todettu yhdeksi korkeakoulujen strategisen johtamisen uudeksi välineeksi, mutta vain osa laitosten henkilökunnasta ja opiskelijoista tuntee sitä. Mikä merkitys laatutyöllä on johtamisessa?

### **Arja Haapakorpi: Auditointiprosessi ja sen vaikutukset yliopistossa – hankkeen alustavia tuloksia**

Yliopiston koko sekä johtamisjärjestelmä sekä tieteenala tai tiedekunta ehdollistavat auditointiin suhtautumista ja sen vaikutuksia. Tampereen yliopistossa laitos on

tulosyksikkö, kun Helsingissä tiedekunta on tulosyksikkö. Laatujärjestelmää toteutetaan siis suurilta osalta laitostasolla Tampereella, ja vaikutusten voidaan arvioida ulottuvan tämän vuoksi laajemmalle perustason toiminnassa. Toisaalta itsearviointeja hyödynnetään myös tulosneuvotteluissa, mikä pohjustaa niitä kehittämisen kannalta ehkä liian myönteisiksi. Helsingin yliopistossa laatujärjestelmiä on toteutettu tiedekuntatasolla ja yksittäisten laitosten osallistuminen on ollut varsin vaihtelevaa. Auditoinnin vaikutukset jäävät varsin usein tiedekuntatasolle eikä laitostason tutkija tai opettaja juuri joudu tekemisiin laatujärjestelmän kanssa. Helsingin yliopiston kokoisessa organisaatiossa hierarkiatasojen rakentaminen johtamiseen on nykyisessä mallissa välttämätöntä, mutta se näyttää jättävän johtamiskysymysten keskustelun johdon ja tiedekunnan väliseksi eikä ulotu laitostasolle.

Tiedekuntien suhtautuminen auditointiin ja laatujärjestelmiin ja niiden toteuttamiseen vaihtelee tiedekunnittain ja tieteenaloittain. Lääketieteen vahva asema ja suorapiirteinen hallintotapa suuntaavat auditoinnin toteutuksen pienen hallinnon piiriin toteutettavaksi, jotta se ei häiritse tiedekunnan ydintoimintaa. Auditointi ja siihen valmistautuminen eivät ole tärkeitä tiedekunnan toiminnassa, minkä vuoksi sen vaikutukset näyttävät jäävän suppean piiriin pariin. Kasvatustieteissä laatujärjestelmien tyyppiset toimintatavat ovat tuttuja, joten opettajankoulutuksen parissa työskentelevät tekevät tunnollisesti oman osuutensa. Vaikutukset jäävät vähäisiksi, koska asiassa ei ole kovin paljon uutta. Humanistisissa tiedekunnissa suhtautuminen ja siten myös vaikutusten kirjo on suuri, sillä tieteenalat ja laitokset ovat itsenäisiä ja muodostavat heterogeenisen yhteisön. Laatutyöstä vastaavan henkilön intressit ja laitoksen toimintakäytännöt (hallinto, opetuksen käytännöt) ovat muun muassa asioita, joiden kautta syntyy diversiteettiä.

Auditoinnin vaikutukset tulevat esille vasta muiden yliopiston prosessien, käytäntöjen ja suhteiden kautta. Auditointi ei vastaa kysymykseen tutkimuksen tai opetuksen laadusta, vaan siitä miten näihin liittyviä tavoitteita ja toimintoja tuetaan. Siten sillä ei ole itsenäistä roolia yliopistojen toiminnassa. Auditoinnin vaikutukset ilmenevät johtamisen, jossain määrin opetuksen ja harvakseltaan kolmannen tehtävän toteuttamisessa, koska laatujärjestelmä ja siihen liittyvä itsearviointi kytkeytyy näihin kysymyksiin. Tutkimuksessa sillä ei juuri ole roolia.

### **Timo Ala-Vähälä:**

Vuosina 2005–2009 mikään laki tai muu säädös ei pakottanut yliopistoja ja ammattikorkeakouluja auditointien läpiviemiseen. Toisaalta haastattelujen perusteella kukaan ei ollut vakavissaan edes pohtinut auditoinnista kieltäytymistä, eikä ilmeisesti kukaan haastateltavista ei ollut pohtinut auditointien lakiperustaa. Mielikuva auditointien välttämättömyydestä johtui muista seikoista: haastatteluissa tuli esiin oman korkeakoulun maine, laatutyö osana yleistä kehitystä ja opetusministeriön intressit.

Koska yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla ei ennen auditointijärjestelmän perustamista ollut kattavia laatujärjestelmiä, voi niiden rakentamista pitää auditointien keskeisimpänä tuloksena. Sen vuoksi on toisaalta vaikea erottaa auditointien vaikutusta yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen muusta laatutyöstä.

Tutkijan alkuperäinen oletus oli, että tiede- ja opinalakulttuuri ohjaa vahvasti sitä, miten yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen henkilöstö suhtautuu laatutyöhön ja auditointeihin – samoin se, työskenteleekö asianomainen opettajana vai tutkijana. Haastattelujen alustavan analyysin perusteella asenteet eivät jakaudu näin suoraviivaisesti. Dekaanien ja ammattikorkeakoulujen yksikköjohtajien haastattelujen yhteydessä tuli esiin, että se miten asianomainen tulkitsee tiedekuntansa tai yksikkönsä aseman, liittyy voimakkaasti laatutyötä ja auditointeja koskeviin asenteisiin. Esimerkiksi ammattikorkeakoulussa tehdyissä haastatteluissa vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että laatutyö yhdenmukaistaa toimintakäytäntöjä, mutta asiaa pidettiin hyvänä tai huonona sen mukaan, miten sen arvioitiin vaikuttavan oman yksikön asemaan tai omiin tehtäviin korkeakoulun hallinnossa.

Vaikuttaa myös siltä, että laatutyön koettiin ratkovan joitain ongelmia, eli tuovan ryhtiä ja suunnitelmallisuutta hallintoon. Toisaalta esiin tuli ongelmia, joita ei laatutyön avulla voi ratkoa, vaan jotka pitäisi ratkaista ennen laatujärjestelmän rakentamista. Tässä tapauksessa kyse oli suurten yksiköiden ja keskushallinnon välisistä suhteista, rahanjaon periaatteista, tai muista vastaavista peruskysymyksistä, joita laatutyön tapainen järjestelmän ”hiominen” ei voi ratkaista.

## Lähteet

- Brignall, S. & Modell, S. 2000. An Institutional Perspective on Performance management in "the New Public Sector". *Management Accounting Research* 11:281–306.
- Clark, B. R. 1983. *The Higher Education System. Academic Organisation in Cross-national Perspective*. Los Angeles: University of California Press.
- Erlingsdóttir, G., & Lindberg, K. 2005. Isomorphism, Isopraxis, and Isosynism. Complementary or Competing Processes. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Global Idéas – How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Malmö: Liber.
- Kuoppala, K. 2005. Tulosjohtaminen yliopiston sisäisessä hallinnossa. Aittola, H. & Ylijoki, O.-H. *Tulosohjattua Autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt*. Gaudeamus. Helsinki 2005, 227–250
- Liuhanen, A-M 2008. How are university evaluations used? The perspectives of two Finnish universities. Tampereen yliopisto. Väitöskirja (<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7207-7.pdf>, luettu 3.8.2009)
- Lähdesmäki, K. 2003 *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Acta Wasaensia No 113, Hallintotiede 7. ([http://www.universityofvaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-004-5.pdf](http://www.universityofvaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-004-5.pdf))
- Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert: *Public management reform. A comparative analysis*. Oxford University Press, New York. 2004 (2000)
- Saarinen, T. 1995: *Nousukaudesta lamaan, määrästä laatuun. Korkeakouluarvioinnin käynnistyminen ja kokemukset laitoksilla. Koulutussosiologian tutkimuskeskus. Raportti 32*. Turun yliopisto. Turku. Painosalama Oy.
- Saarinen, T. 2005. From sickness to cure and further: Construction of "quality" in Finnish higher education policy from the 1960s to the era of the Bologna Process. *Quality in Higher Education* 11 (1), 3–15.
- Serrano-Velarde, K. 2008. Quality Assurance in the European higher education area: The emergence of a German market for quality assurance agencies. *Higher Education Management and Policy* Vol. 20, No. 3. OECD 2008.

Temmes, M. 1994. Eurooppalaiset esikuvamme. Uudistuvan hallintoajattelun lähteillä. Helsinki. Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

## *Teollisuuden projektitoiminta haastaa käytäntöjen kehittämiseen*

**Meri Jalonen & Mikael Ollikainen & Juha Varis**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto, konetekniikan osasto



### **Johdanto**

Valmistavan teollisuuden pk-yritykset etsivät uusia toimintamalleja pärjätäkseen kilpailussa kansainvälisillä markkinoilla. Suurten asiakkaiden alihankkijana toimiminen vakiotuotteita valmistamalla on yhä epävarmempaa ja monet yritykset ovat kehittämässä omaa tuotesuunnittelua ja tuotekehitysyhteistyötä asiakkaan kanssa parantaakseen asemaansa toimitusketjussa. Samalla ne tasapainoilevat vakiotuotteiden sarjatuotannon ja yksittäisten toimitus- ja tuotekehitysprojektien rinnakkaiselossa. Projekteihin liittyy usein paljon valmistettavaa ja suunnittelemaa toimintaa, mutta myös epävarmuutta mikä vaikeuttaa lisäpanostuksia esimerkiksi tuotekehitykseen. Lisäksi projektien tiukat aikataulut ja asiakkaan muuttuvat vaatimukset tekevät projektitoiminnasta riskialtista.

Projektitoimintaa ja vakiotuotantoa voidaan pitää esimerkkeinä rinnakkaisista toimintakonsepteista (Virkkunen 2002, 2004). Ne käsittävät erilaisia tuotantoprosessin toimintaa ohjaavia tavoitteita ja periaatteita sekä toimintatapoja. Kun yrityksessä yritetään tasapainoilla kahden erilaisen toimintakonseptin mukaisen toiminnan välillä, työntekijät kokevat ristiriitoja arkipäivän työtilanteissa. Siirtymistä uuteen toimintakonseptiin pidetään vaativana kehittämishaasteena organisaatiolle, ja on tärkeää tarkastella miten yrityksessä voidaan kehittää useampaa toimintatapaa samanaikaisesti.

Paperissa käsittelemme kahdessa pk-yrityksessä ilmenneitä jännitteitä projektitoiminnan käytäntöjen kehittämisessä. Pohdimme, millaisia toimintatapojen muutoksia liittyy projektitoimintaan panostamiseen ja miten rinnakkaisten toimintakonseptien ylläpitäminen näkyy työtoiminnassa.

### **Toimintakonseptien ja käytäntöjen kehittäminen projektitoimintaan**

Yritysten liiketoiminta perustuu erilaisiin toimintamalleihin tai -konsepteihin, joiden mukaan toiminnot yrityksessä järjestetään. Esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa tietyn toimintakonseptin mukaisesti toimittaessa tuotetaan tietynlaisia tuotteita ja työ on organisoitu tietyn työnjaon periaatteilla. Näitä tuotteita on mahdollista tuottaa tuotantoprosessissa työskentelevien ihmisten tiedon ja osaamisen avulla. Victor ja Boynton (1998) kytkevät työn kehittymisen vaiheet (toimintakonseptit), tuotteet ja



tarvittavan tiedon yhteen: oppimalla ja luomalla uudenlaista tietoa liiketoimintaa on mahdollista kehittää seuraavaan tuotantotavan vaiheeseen. Vaikka toimintaa kehitetään myös saman toimintakonseptin puitteissa, uuteen toimintatapaan siirtyminen muodostaa erityisen kehittämishaasteen (Virkkunen 2004).

Victorin ja Boyntonin mallissa tuotantotapojen kehitys lähtee käsityöstä edeten mahdollisesti massatuotannon, prosessien jatkuvan parantamisen ja massaräätälöinnin kautta aina yhteiskehittelyyn. Kehitettäessä uudenlaista liiketoimintaa nämä vaiheet seuraavat usein nopeasti toisiaan: uudenlainen toiminta on aluksi usein käsityömäistä ja henkilösidonnaista, sillä yhteisten toimintatapojen ja välineiden kehittäminen ovat mahdollisia vasta kun toiminnasta alkaa olla runsaasti kokemuksia (Virkkunen 2004). Toiminnan kehittäminen edellyttää nykyisen käytännön perusteiden tuntemusta, tietoa eri toimintojen välisistä yhteyksistä sekä uuden ja vanhan toimintakonseptin välisistä eroista (Virkkunen 2002). Uuden toimintamuodon ei kuitenkaan tarvitse syrjäyttää vanhaa, toisin kuin Victorin ja Boyntonin malli antaa ymmärtää. Organisaatiossa voi olla sekä massatuotantoon perustuvaa vakiotuotteiden sarjatuotantoa että massaräätälöinnin tai yhteiskehittelyn mukaista asiakasprojektitoimintaa.

Erityisesti rinnakkaisten toimintamallien kehittäminen on organisaatioille oppimishaaste; pelkkä tieto ei riitä muutoksen toteuttamisessa. Uuden toimintakonseptin muodostuminen edellyttää uudenlaisten käytäntöjen kehittämistä totuttujen rinnalle, jotta konsepti ohjaisi arkipäivän toimintaa. Käytännöt ovat ruumiillistuneita ja tiedollisesti sisäistyneitä rutiineja, jotka liittyvät ympäristön kohteisiin ja joiden taustalla oleva ymmärrys ohjaa toimintaa (vrt. Reckwitz 2002). Käytännöt voidaan ymmärtää henkilöiden ja yhteisöjen tavoiksi toimia sekä käyttää erilaisia välineitä ja ympäristön mahdollisuuksia (Kaasinen & Norros 2007). Käytäntöihin liittyy myös sääntöjä ja periaatteita, joihin osallistujien odotetaan sitoutuvan (vrt. Schatzki 2002). Uudet ja vanhat käytännöt voivat olla ristiriidassa keskenään, jolloin ihmiset eivät tiedä, minkä periaatteiden mukaan heidän pitäisi kulloisessakin tilanteessa toimia.

Siinä missä massatuotanto ohjaa tuotantoprosessia tuottamaan standardinmukaisia tuotteita tarkan työnjaon mukaisesti hierarkkisen valvonnan alaisena, projektien toimittaminen perustuu asiakaskohtaisen ratkaisun tuottamiseen projektia varten muodostetussa organisaatiossa. Vaikka projekteja pidetään ainutkertaisina, niiden johtamisen periaatteet on määritelty yleisiksi standardeiksi, joita projektipäälliköiden ja -tiimien odotetaan noudattavan (Crawford & Pollack 2007). Samalla projektien välistä oppimista ja projektikäytäntöjen jatkuvaa kehittämistä on viime aikoina korostettu (esim. Kotnour 1999, Keegan & Turner 2001). Yhtenä projekteista oppimisen periaatteena on pidetty opittujen asioiden dokumentointia ja jakamista projektitiimien välillä (Kotnour 1999). Oppien keräämisestä ovat usein vastuussa projektipäälliköt tai koko projektitiimi, ja yhdeksi käytännöksi on suositeltu projektien jälkeisiä arviointeja. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, etteivät projektien dokumentoinnin käytännöt välttämättä palvele projektien sisäistä eikä välistä oppimista (Keegan & Turner 2001). Koners ja Goffin (2007) toteavat dokumentoinnin ja arvioinnin korostavan negatiivisia kokemuksia ja niiden välttämistä seuraavissa projekteissa. Oppien dokumentointi nojaa oletukseen kokemuseräisen tiedon

siirrettävyydestä projektitiimistä toiseen, mutta usein tiimit eivät koe tallennettua tietoa hyödylliseksi omalle projektilleen; oppimiskokemusten siirtymiseen tarvitaan eri projekteja tuntevaa välittäjää (Newell ym. 2006).

## **Tutkimusaineisto ja -menetelmät**

Tämän paperin pohjana on kaksi tapaustutkimusta valmistavan teollisuuden yrityksissä. Tutkimusaineisto käsittelee kohdeyritysten projektitoiminnassa tarvittavaa tietoa ja kehittämishaasteita. Tutkimus on osa kehittämishanketta, jossa rakennetaan konseptia uudentyyppiselle toiminnanohjausjärjestelmälle. Kehitettävä järjestelmä on suomalaisen ohjelmisto- ja palveluyrityksen tuote, jonka kehityksestä vastaava tiimi johtaa tutkimushanketta. Yrityksen tutkimuskumppaneina toimii kolme korkeakoulua ja hankkeeseen on sen eri vaiheissa osallistunut viisi valmistavan teollisuuden yritystä.

Tutkimusaineisto perustuu kohdeyrityksissä käytyihin keskusteluihin ja järjestettyihin työpajoihin. Työskentelyn pohjana oli aiemmassa hankkeessa kehitetty tuotantotiedon arviointimenetelmä, jonka tarkoituksena on rakentaa yhteistä ymmärrystä tuotantoprosessissa tarvittavasta tiedosta ja prosessin kehittämistarpeista (Jalonen 2006). Metodi käsittää kolme vaihetta: yhteisen sopimisen, intervention ja palautteen. Sopimisvaiheessa tutustutaan yhteistyöyritysten toimintaan ja valitaan tarkasteltava kehittämiskohde yritysten edustajien kanssa sekä suunnitellaan interventio, tuotantotiedon työpaja. Työpajaan osallistuvat valitun kohteen tuotantoprosessin eri vaiheissa toimivien työyhteisöjen edustajat. He keskustelevalle valitusta aiheesta yhteisistunnoissa ja pienryhmissä (vrt. Vartiainen ja Pulkkinen 2004). Palautetta annetaan yrityksille työpajassa esiteltävän tuotantotietoympäristön kuvauksen muodossa sekä myöhemmin aineiston käsittelyyn perustuvassa kirjallisessa yrityspalautteessa.

Paperissa käsittelemme kahdessa yhteistyöyrityksessä tuotettua aineistoa keskittyen yritysten toimintatapoihin asiakasprojekteissa. Molemmista yrityksistä oli valittu tarkastelukohteeksi sarjatuotannon rinnalla tapahtuva projektitoiminta, jota haluttiin kehittää. Aineistoa käsiteltäessä ilmeni, että yrityksissä kohdatut haasteet olivat samankaltaisia, ja ryhdyimme tarkastelemaan, miten ne olivat kehittämässä toimintaansa.

Molemmat yritykset ovat valmistavan teollisuuden pk-yrityksiä. Temet Oy suunnittelee ja valmistaa väestönsuojaratkaisuja lähinnä rakennusteollisuudelle kotimaahan ja ulkomaille. Sisu Akselit Oy puolestaan suunnittelee ja valmistaa raskaiden ajoneuvojen erikoisakseleita ajoneuvonvalmistajille Suomeen ja ulkomaille. Molempien yritysten liiketoiminta on perustunut vakiotuotteiden sarjavalmistukseen, jonka rinnalla asiakaskohtaiset toimitusprojektit ovat vähitellen tulleet merkittävämmiksi. Yrityksissä valittiinkin tutkimushankkeessa tarkasteltavaksi yksittäinen asiakasprojekti, josta kertyneitä kokemuksia voitiin yhdessä pohtia.

Yrityksissä järjestettyihin tapaamisiin ja työpajoihin osallistui yhteensä 18 henkilöä. Osallistujat edustivat myyntiä, tuotekehitystä, hankintaa, tuotannonsuunnittelua, tuotantoa, laadunvalvontaa ja taloushallintoa. Osallistujista suurin osa oli toimihenkilöitä, joskin mukana oli myös muutama työntekijöiden edustaja. Tuotantotiedon työpajoissa keskusteltiin projektitoiminnan käytännöistä ja kehittämisestä sekä tuotantoprosessissa tarvittavasta tiedosta. Yhteisistunnossa kerrottiin esimerkkiprojektin kulusta ja siihen liittyvistä kokemuksista. Pienryhmissä pohdittiin, miten projektien toimintatapoja voitaisiin kehittää ja miten toiminnanohjausjärjestelmän käyttö voisi tukea projektitoimintaa.

Tutkimusaineisto koostuu yrityksissä kevään ja kesän 2008 aikana järjestettyjen tapaamisten ja työpajojen litteroidusta keskustelumateriaalista. Aineiston avoin koodaus (vrt. Charmaz 2006) tehtiin Atlas.ti-analysointiohjelmiston avulla. Tämän jälkeen keskityttiin tarkastelemaan yritysten projektitoimintaan liittyviä koodeja, ja verrattiin havaintojen yhtäläisyyksiä ja eroja yritysten välillä.

## **Projektitoiminnan haasteet kohdeyrityksissä**

Seuraavassa kerrotaan kohdeyritysten projektitoiminnan käytännöistä. Yritysten osallistujat näkivät monia toiminnan kehittämistarpeita ja ehdottivat myös toimenpiteitä ongelmien ratkaisemiseksi. He pohtivat myös projektitoiminnan merkitystä ja sen tuomia muutoksia.

### *Vientiprojektin haasteet ja käytäntöjen kehittäminen*

Temet Oy:ssä käsiteltiin toteutunutta vientiprojektia esimerkkinä tietylle markkina-alueelle tyypillisestä asiakasprojektista ja projektin toimittamiseen liittyvistä haasteista. Tämänkaltaisiin projekteihin kuuluu paljon valmistelevaa työtä ennen kuin asiakkaan tilaus on virallisesti varmistunut. Niinpä projektien tuotteita lähdetään suunnittelemaan, niihin tarvittavia osia ja alihankintatyötä tilaamaan ja niiden valmistamista aloittelemaan puutteellisin tiedoin. Kun tuotevaatimuksista saadaan tarkempaa tietoa, täytyy tämä tieto saada myynnin kautta eri osapuolille: tuote- ja tuotannonsuunnitteluun, ostoon ja tuotantoon sekä alihankkijoille. Projektia koskevat tiedot pitäisi myös päivittää toiminnanohjausjärjestelmään laskutusta ja kustannusseurantaa varten.

Esimerkkiprojektin ensimmäinen tarjous oli tehty kolme vuotta ennen kuin asiakkaalta saatiin tilaus ja tämän jälkeen toimitukset tehtiin noin puolen vuoden aikana. Koska tuotteiden materiaalien ja komponenttien toimitusajat ovat pitkiä, niitä ryhdyttiin hankkimaan jo ennen kuin tuotteiden osat oli suunniteltu, eikä toimittajille voitu antaa tarkkoja dokumentteja. Jotta toimitusaikataulussa pysyttäisiin, myös päätökset tiettyjen osien valmistamisesta omassa tuotannossa tai alihankkijalla täytyy tehdä heti kun tilattavista tuotteista on saatu alustavat tiedot. Tuotteiden suunnittelun edistyttyä alihankintatilauksia ei voida enää perua, kuten yrityksen tuotantopäällikkö kuvasi:

*"Kun sä teet alihankkijan kanssa kapasiteettivaruksen, niin kyllä sun täytyy siitä pitää kii ... kun sä ruokit alihankkijaa niin kyllä sille täytyy järjestää sitä työtä, et kun se päätös on tehty et se tehdään siellä niin keinolla millä hyvänsä se sitten tekee mitä on sovittu."*

Myös omassa tuotannossa ryhdytään valmistamaan tuotteita kun projektin aloittamisesta on tehty päätös. Valmistaminen aloitetaan ensimmäiseen toimitukseen kuuluvista tuotteista niiltä osin joiden määritykset ovat selvillä. Työpajassa nousi esiin kysymys, voisiko projektituotteita ryhtyä valmistamaan vielä aiemmin sellaisilta osin, jotka voidaan käyttää muihin tuotteisiin. Näin tuotannossa ja alihankinnassa voisi joustavammin suunnitella tuotteiden valmistusta muun tuotannon rinnalla, kuten työpajaan osallistunut työnjohtaja ehdotti:

*"Jos meil on lähes varma huhu että sinne saadaan tehtyä niin aika paljon voitais etukäteen tehdä sellasta komponenttia mikä ei kuitenkaan mene hukkaan, vaikka sitä kauppaa ei tuliskaan. ... Eli jos uskaltaa tilata varastoon näitä elementtejä niin aina aikasemmin päästään alottamaan tää työ, eikä tule tappio vaikka se ei toteutuskään se kauppa, ne voidaan käyttää muualla."*

Koska projektiin liittyvät tiedot täsmentyvät ajan myötä, projektitoimitukseen kuuluvia tuotteita ei ole hallittu toiminnanohjausjärjestelmässä vaan erillisessä tuotantotilausdokumentissa. Tyypillisesti projektin alussa kaikille tuotteille ei vielä ole niitä tarkkaan määritteleviä nimikkeitä, koska asiakkaalta saadaan tietoa tarvittavista tuotteista vähitellen. Työpajan osallistujat halusivatkin kehittää projektien dokumentointia sekä toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämistä. Mikäli projektien tietoja ei päivitetä järjestelmään, siitä seuraa hankaluuksia projektin myöhemmissä vaiheissa. Myös projekteja varten tilattavien osien hankintojen käsittelyä toiminnanohjausjärjestelmässä haluttiin kehittää. Hankintojen vanhana käytäntönä oli ollut tilata osia erittelemättä nimikkeitä järjestelmään, mikä oli vaikeuttanut projektien kustannuslaskentaa ja hinnoittelua. Osallistujien mukaan tästä toimintatavasta oltiin pääsemässä eroon, mutta hankinnoissa käytetyt nimikkeet eivät aina vastaa tuotesuunnittelun tai myynnin käyttämiä. Nimikkeiden käytön koordinoinnin kehittäminen nähtiinkin työpajassa tärkeänä.

Toiminnanohjausjärjestelmän käytön rajoitteena pidettiin sitä, että projektin tuotteita ja aikataulua koskevia muutoksia on vaikea hallita järjestelmässä. Osallistujat kertoivat ilmoittansa muutoksista asianomaisille suullisesti tai sähköpostitse. Tämän tavan heikkoutena jotkut osallistujat pitivät sitä, että se on muistin varassa ja saattaa siten unohtua. Toisten mielestä ihmisten välinen tiedonjakaminen kyllä toimii yrityksessä, mutta toiminnanohjausjärjestelmää on vaikeaa ja vaivalloista käyttää, kuten seuraavista puheenvuoroista ilmenee:

*Myyjä: "Suurimmat ongelmat periaatteessa on täs talon sisäses tiedonkulus, lähinnä järjestelmässä, et ihmisilt nyt on jo opittu aika hyvin et tieto kulkee ihmiseltä toiselle mutta järjestelmä sekottaa siinä välissä."*

*Laatupäällikkö: "Siis tällä hetkellä melkein tuntuu et se [toiminnanohjausjärjestelmä] ois niinku riippa. Kun tähän kumminkin, [pitää] kirjottaa ne asiat."*

Yhteiseksi tavoitteeksi keskusteluissa nähtiin vientiprojektien toteuttamisen systematisoiminen ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen. Dokumentoinnin ja toiminnanohjausjärjestelmän käytön lisäksi osallistujat pitivät tärkeänä myös projektien organisoinnin kehittämistä. He kertoivat eri henkilöiden toimivan projekteissa eri tavalla, kun yhteisistä käytännöistä ei ole sovittu. Projektien vetäminen on myyjän vastuulla: tämä on yhteydessä asiakkaaseen ja välittää tarvittavia tietoja yrityksen ja asiakkaan välillä. Myyjä myös ylläpitää listaa tilauskohtaisesti valmistettavista tuotteista ja pitää tarvittaessa projektipalavereja muiden osastojen edustajien kanssa. Palaverikäytännöt ovat myyjäkohtaisia, vain projektin käynnistävä aloituspalaveri on sovittu yhteisesti pidettäväksi.

Työpajan osallistujat olivat yhtä mieltä aloituspalaverien pitämisen tärkeydestä, kuten esimerkkiprojektiin osallistunut myyjä kiteytti:

*"Se [aloituspalaveri] on oikeestaan se tärkeä asia koska se on ainoa linkki alussa koko porukalle et mitä täs ollaan tekemässä seuraavat puol vuotta. [...] et ei riitä vaan et pistää tuotantotilauksen sähköpostilla."*

Aloituspalaverissa on yleensä mukana myyntiä edustavan projektinvetäjän lisäksi edustajat tuotesuunnittelusta, ostosta, tuotannosta ja laadusta. Palaverin perusteella pitäisi pystyä käynnistämään projektituotteiden suunnittelu, hankinta ja valmistaminen. Työpajassa huomautettiin, että aloituspalavereja saatetaan pitää myös "pakkopullana" järjestäen ne vain laatukäsikirjan vaatimusten takia ja hoitaa asiat epävirallisemmissa yhteyksissä, jos ihmiset uskovat saavansa projekteista tiedon myös "puskaradion" kautta.

Projektien palaverikäytäntöjä ehdotettiin muutettavaksi palaverin osallistujien suhteen. Jotkut osallistujat näkivät tarpeelliseksi saada tuotannon työntekijöitä mukaan jo aloituspalaveriin, jotta päästäisiin nopeammin aloittamaan projektin toteuttamista ostojen ja valmistuksen osalta. Esimerkiksi laatupäällikkö ehdotti:

*"Tota [aloituspalaverin] kokoonpanoo kannattais varmaan vähän funtsii ... et pitäiskö siel olla tuotannosta väkee. ... päästäs siinä samalla keskustelemaan et mitä sielt tuotannon lattialta vois löytyä jo osittain semmost mitä voitais hyödyntää."*

Toinen palaverikäytäntöjen kehittämis ehdotus koski toteutuneen projektin arviointia loppupalaverissa. Työpajassa todettiin, että loppupalavereja ei juurikaan pidetä, mutta niille nähtiin tarvetta. Osallistujat ehdottivat, että tilaisuus voisi toimia oppimisen ja kehittämisen paikkana, kun ongelmakohtiin osattaisiin jatkossa kiinnittää huomiota. Laatupäällikkö kuvasi ryhmän ajatuksia:

*"Loppukatselmuksen pito. Välillähän sitä on käytettykin tällast hyvää debattia just projektien tiimoilta et miten se keikka oikeesti meni ja mitä siellä olis tota parannettavaa tai mikä on menny hienosti tai liian kalliilla ainakin ja sitten kattos vähän siihen isompaa porukkaa et sitä palautetta jaettais sitten muullekin kun ihan sille ydinryhmälle. ... Ja sillä me saatais sitä tietoo levitetty että mitkä niit ongelmakohtia on et joku vois osata tarttuakin niihin siellä enemmän ehkä ruohonjuuritasollakin, huomais että tämmönen pikkujuttu saattais auttaa."*

Yrityksen edustajat pitivät tärkeänä projektitoiminnan edelleen kehittämistä, sillä vaikka vakiotuotteiden sarjatuotanto käsittääkin pääosan tuotannosta, projektit ovat merkittäviä sekä taloudellisesti että osaamisen kehittämisen kannalta. Osallistujat toivoivat projekteista opittavan, jottei samoja ongelmia kohdattaisi uudelleen tulevilla projekteilla.

## **Tuotekehitysprojektin suunnitelmat ja toteutuminen käytännössä**

Sisu Akselit Oy:ssä tarkasteltiin työn alla olevaa tuotekehitysprojektia. Projektin pitkä kesto ja aikavälit sen eri vaiheiden välillä, henkilövaihdokset sekä asiakkaan oman tuotekehitysprojektin hidas eteneminen olivat aiheuttaneet hankaluuksia. Näiden vaikeuksien nähtiin olevan tyypillisiä muillekin kehitysprojekteille, minkä takia esimerkkiprojektista haluttiin ottaa oppia toiminnan kehittämisessä.

Työpajaa järjestettäessä projektissa oli toimitettu prototyypisarja sekä esisarja ja oltiin siirtymässä varsinaisen sarjan valmistamiseen. Prototyypin valmistamisen yhteydessä oli havaittu ongelmia, jotka oli sarjaan myös korjattu. Projektissa oli kuitenkin ollut noin kahden vuoden katkos prototyypisarjan ja esisarjan välillä, jonka aikana henkilöitä oli vaihtunut eikä kaikkia dokumentteja ollut päivitetty korjausten mukaisiksi. Esisarjaa tehtäessä dokumentoitua tietoa havaituista puutteista ja toimimattomuuksista sekä toteutetuista korjauksista ei löytynyt, minkä takia samat virheet tulivat vastaan esisarjan kokoonpanossa.

Työpajan osallistujat halusivat kehittää tuotekehitysprojektien dokumentointia ja organisointia, jotta samankaltaiset ongelmat eivät toistuisi muissa projekteissa. Yrityksessä oli määritelty tuotekehitysprosessin vaiheittainen eteneminen, mutta yhtenäisiä käytäntöjä projektien toteuttamiselle ei ollut syntynyt. Projektinhallinnan haasteena pidettiin dokumentoinnin ja projektien ohjaamisen henkilösidonaisuutta. Dokumentit ovat eri henkilöiden hallussa tai hajallaan verkkolevyllä ja projektinvetäjillä on omat tapansa vastata projekteista, kuten työpajaan osallistunut myyjä kuvasi:

*”Ne on tuol meidän verkossa, että siellä meil on asiakkaat ja asiakkaiden alla on kansiot ja sinne kaikki kirjeenvaihto ja tiedot ja dokumentit, mut ne on kaikki vähän eri lailla et kukaan ei välttämättä löydä niitä! Et ei oo mitään yhtenäistä toistaiseksi.”*

Projektien hallinnan yhtenä haasteena osallistujat pitivät epävarmojen tietojen varassa toimimista, kun projektituotteiden tuotantoa pyritään ohjaamaan toiminnanohjausjärjestelmässä. Vaikka tuotteita koskevat tiedot ovat vasta alustavia projektin alkaessa, ne joudutaan syöttämään järjestelmään, jotta osien hankinta ja tuotanto saataisiin käynnistettyä toimitusajan vaatimissa rajoissa. Uuden tuotteen kehitys vaatii koko tuotantoprosessissa erityisiä toimenpiteitä, mutta esimerkiksi prototyyppi ei toiminnanohjausjärjestelmästä erotu, kuten toinen työpajaan osallistunut tuotesuunnittelija totesi:

*"Sitähän nyt ollaan justiin keskusteltu tosta alkupäästä että miten noi protot käsitellään [toiminnanohjausjärjestelmässä] sitten sillai että se herättää huomioon siellä koska se [järjestelmän] suhteen käsitellään normaali aktiivituotteena."*

Tuotekehitysprojektin eri vaiheiden siirtymäkohdat ovat yrityksen edustajien mukaan riskialttiita: tietojen puutteellinen dokumentointi vaiheiden välillä voi johtaa seuraavan vaiheen epäonnistumiseen. Myös projektituotteen komponenttien toimittajan vaihtuminen kesken projektin aiheuttaa herkästi ongelmia. Keskusteluihin osallistunut tuotantopäällikkö kuvasi riskejä seuraavasti:

*"Siinä [siirryttäessä prototyypistä sarjatuotantoon] on kanssa semmonen paikka hallintamielessä, että mitenkä sen uuden toimittajan tuotteet sitten tosissaan toimii. Että siinä protosarjassa sen toisen tekemän osalta ne toimi, mutta vaikka tää uus toimittaja saattais tehdä jopa ihan kuvien mukasiakin niistä, niin ne tehdään jotenkin eri lailla siihen ... että se ei sitten jostain syystä käykään tähän ilman jotain pikkumuutoksia tai joskus jotain isompiakin, tähän varsinaiseen sarjatuotantoon."*

Keskusteluissa pidettiin tärkeänä tiedon saamista toimittajan vaihtumisesta kesken tuotekehitysprojektin. Näin tuotannossa osattaisiin kiinnittää huomiota uuden toimittajan tuotteisiin ja ne voitaisiin testata ennen kokoonpanoa.

Projektien dokumentoinnin lisäksi työpajan osallistajat pitivät tärkeänä myös projektien parempaa organisoimista ja projektipäällikön roolin kehittämistä. Tuotekehitysprojekteja on prosessimäärittelyn mukaisesti tarkoitettu koordinoitaviksi katselmuksissa, joihin kokoontuu myynnin, oston, tuotekehityksen ja tuotannon edustajia. Katselmuksissa on prosessissa ajoitettu eri vaiheiden siirtymäkohtiin, mutta keskusteluissa tuli ilmi ettei katselmuskäytäntöä aina noudatettu eikä se välttämättä tukenut projektien toteuttamista:

*Tuotesuunnittelija: "Niin ja kuten mä totesin tossa aiemmin niin me ei olla näitä suunnittelukatselmuksia pidetty MONEEN vuoteen. Ne on niinkun ryssitty täysin."*  
*Tuotannon työntekijä: "Joo ja sillonkin kun niitä pidettiin niin ne pidettiin sen takia että saatiin laatupapereihin merkintä että ne on pidetty."*  
*Tuotantopäällikkö: "Mietittiin sitä että onko se tosiaan mitä me tehdään että yritetään päästä siitä [katselmuksesta] jollain lailla eroon että se on niinku pakollinen, välttämätön paha mutta se ei TUE oikein sitä toimintaa, sen projektin läpiviemistä"*

Monet osallistajat kuitenkin pitivät katselmusten kaltaisia tarkastuspisteitä tärkeinä projektien hallinnalle. Projektikäytäntöjen kehittämiseen organisoimisen ja dokumentoinnin osalta toivottiin tukea uuden laatujohtamisen käyttöönotosta.

Työpajassa yrityksen myyjä esitti, että tuotekehitysprojektien määrän tulisi lisääntyä ja niiden toteuttamista pitäisi kehittää tuotannollistamiseksi tehostamalla yrityksen kilpailukykyä parantamiseksi. Tämä vaatisi tuotannollistamisen vaiheiden vähentämistä siten, että prototyyppi saataisiin nopeasti siirrettyä sarjatuotantoon. Projektitoiminnan kehittämisen haasteeksi nähtiin kuitenkin käytettävissä olevat resurssit, joista tuotantoedellytysten muistutettiin riippuvan. Ainutkertaisista projekteista pyritään selviytymään mahdollisimman vähäisin kustannuksin samalla kun niistä halutaan selviytyä kunnialla. Toinen työpajaan osallistunut tuotannon työntekijä havainnollisti projektituotannon haasteita:

*"Jos siitä esisarjat on tehty protokasaamisen jälkeen niin yleensä siinä vaiheessa on aika paljon valmiimpi se tuote. Elikkä silloin siihen löytyy kyllä sitten jo jonkin sorttiset työkalutkin yleensä siinä vaiheessa että, pystytään sitä linjoissa tekeen ylipätään. Mut se on vaan just sit niitten työkalujen se siirtoväli se on yleensä hyvin minimaalinen aika ... Sit siinä koitetaan linjassa rääpiä JOLLAIN niitä kasaan ja se aiheuttaa sitten aina hämmennystä."*

Esimerkkiprojekti oli juuri tällainen ainutkertainen projekti, jossa suunniteltuja tuotteita ei odotettu jatkossa tilattavan. Tämän takia tuotannollistaminen pyrittiin tekemään mahdollisimman vähillä kustannuksilla, kuten toinen tuotannon työntekijä kuvasi:

*"Mul on se käsitys että tää [esimerkkiprojekti] on semmonen once in a lifetime tyyppinen projekti mistä ei oo jatko-odotuksia minkäänlaisia. Eli tää suunnitellaan tehdään valmistetaan kun tää on loppu niin se on sitten loppu. ... Sit niinku [ostaja] sano sit taas että kuinka paljon siihen käynnistämiseen käytetään rahaa. Ja nythän siihen käynnistämiseen on ilmeisesti käytetty mahdollisimman vähän rahaa. Juuri sen takia kun ei ole mitään odotuksia sen suhteen."*

Muutenkin yksittäisten projektien ja vakiotuotteiden sarjatuotannon yhteensovittamista pidettiin yrityksessä haastavana. Osallistujat totesivat, että yrityksen toiminta on alun perin suunniteltu sarjatuotantoa ajatellen, ja projektien toteuttaminen vakio toiminnan rinnalla usein hankalaa. Toinen tuotannon työntekijä kuvasi yrityksen tilannetta:

*"Jos tuotanto on pelkkää projektia projektin perään se on helppoo mut täällähän meil ei yleensä ole projekteja, vaan se on pelkkää suoraviivasta tuotantoa niin miten se saadaan se projekti siihen niin ettei se sotke kaikkee muuta."*

Työpajassa kävi kuitenkin ilmi, että ajan myötä projektitoiminnan lisääntyessä oli syntynyt myös uusia käytäntöjä. Esimerkiksi prototyyppien kokoaminen erillään tuotantolinjasta "protopajassa" oli vakiintunut tuotekehitysprojektien käytännöksi. Toinen syntynyt käytäntö on vastuullisen projektinvetäjän nimeäminen. Projektinvetäjän valintaan tosin haluttiin kiinnittää enemmän huomiota, jotta vetäjä sitoutuisi vastaamaan projektista. Projektien johtamista haluttiin myös yhtenäistää ja luoda sille sovittuja toimintatapoja kuten tiedon dokumentoinnillekin. Työpajan osallistujat pitivät tärkeänä, että tuotekehitysprojektien toimintaa kehitetään ottamalla oppia toteutuneissa projekteissa kohdatuista ongelmista. Yhtenä projektien arvioinnin mahdollisuutena pidettiin loppukatselmusta, jonka todettiin jäävän usein pitämättä, kun joudutaan keskittymään uusiin projekteihin. Osallistujat myös toivoivat, että projektit dokumentoitaisiin tietojärjestelmiin siten, että onnistuneita käytäntöjä voisi noudattaa seuraavissa projekteissa.

## **Pohdinta**

Kohdeyritykset jakoivat monien tutkittujen projektitoimintaan keskittyvien yritysten käsitykset: projektikäytäntöjä haluttiin kehittää, jotta samanlaiset häiriöt eivät toistuisi



uusissa projekteissa, vaan kokemuksista otettaisiin oppia (vrt. Kotnour 1999, Keegan & Turner 2001). Molemmilla yrityksille oli yhteistä osallistujien näkemys projektitoiminnan kasvavasta merkityksestä ja pyrkimys kehittää yhteisiä toimintatapoja asiakasprojektien toteuttamiseen. Samalla he pitivät kehittämistyötä hankalana arkipäivän kiireiden ja yksittäisten ongelmien ratkomisen keskellä. Toisaalta yritysten toimintatavoissa oli myös eroja: Sisu Akseleilla oli määritelty tuotekehitysprojektin toimintatapoja, mutta niitä ei täysin noudatettu eivätkä ne olleet estäneet ongelmia. Temetissä ongelmana oli yhteisten ”pelisääntöjen” puute – projektitoiminta oli henkilösidonnaista ja osin sattumanvaraista, monet ongelmat paljastuivat jälkikäteen. Kohdeyrityksissä tulivat selvästi esiin uusien käytäntöjen kehittämisen haasteellisuus: edes toimintatavoista sopiminen ei takaa, että ne otettaisiin käyttöön arkityössä. Osallistujien kokemukset toiminnanohjausjärjestelmän puutteista havainnollistavat myös toimintaa tukevien välineiden merkitystä: järjestelmässä tulisi voida käsitellä epävarmoja ja muuttuvia tietoja.

Yrityksessä projektitoiminta edustavaa uudenlaista toimintakonseptia, jonka rinnalla perinteinen vakiotuotteiden tuotanto jatkuu. Sarjatuotanto tuntuu yrityksissä sujuvan pitkälti rutiinien varassa, projektit ovat yhä harvinaisia poikkeuksia jotka vaativat enemmän suunnittelua ja seuranta. Projektit edellyttävät tiiviimpää yhteistyötä kuin ennen, sillä eri toiminnot ovat riippuvaisempia toisistaan. Voidaan ajatella, että koko tuotantoprosessi on asiakkaalle vastuussa projektin toimittamisen onnistumisesta eri tavalla kuin sarjatuotannossa. Siksi tarvitaan palaveria ja keskitettyjä paikkoja projektiin liittyvälle tiedolle, jotta projektin kulusta pysytään ajan tasalla. Koska projekteihin ei ole vielä syntynyt yhteisiä vakiintuneita käytäntöjä, työntekijät eivät ole varmoja kuinka niissä tulee toimia.

Virkkusen (2002) mukaan uudenlaisten toimintatapojen kehittäminen edellyttääkin monitahoista vuoropuhelua ja yhteistyötä tukevia malleja; konseptin rakentaminen on kokeilevaa kehittämistä. Uusien toimintatapojen miettimiselle ei kuitenkaan yrityksissä tahdo löytyä aikaa: osallistujat pitivät kyllä projekteista oppimista tärkeänä, mutta totesivat ettei niitä yleensä puida yhdessä. Nämä toiminnan kehittämisen rajoitukset ovat tuttuja projektiorganisaatioille yleisemminkin – kokemukset jäivät yleensä projektitiimin sisäiseksi (Koners & Goffin 2007). Newellin ym. (2006) mukaan eri projektitiimit voisivat hyötyä enemmän tiedosta, miten tietyssä projektissa on toimittu ja ratkaistu ongelmia, mikä vaatisi projektipalaverien keskustelun uudelleenkohdentamista tuloksista prosessiin.

Kohdeyritysten projektitoiminta kuitenkin eroaa monin tavoin suurten teknologiayritysten tuotekehitys- tai toimitusprojekteista. Näiden pk-yritysten projekteissa ei kehitetä uutta tuotetta suurille markkinoille vaan yksittäiselle asiakkaalle. Siksi tuotetta ei välttämättä valmisteta samassa muodossa enää tulevaisuudessa, mutta projektissa syntynyttä tietoa ja kokemuksia voidaan hyödyntää vastaisuudessa. Projekteilla ei yleensä ole ammattijohtajia; eri työrooleissa toimivat ihmiset vastaavat projektien vetämisestä muiden tehtäviensä ohella. Projektien etenemisen seuraamista ei ole määritelty yksityiskohtaisesti, vaan projektiin liittyviä asioita hoidetaan lähinnä epävirallisilla keskusteluilla ja yhteydenotolla. Koska yritysten organisaatio on pieni, samat ihmiset osallistuvat eri projekteihin. Näin ollen projekteista oppimisen ongelmana ei ole projektitiimin

hajaantuminen, mutta yritysten edustajien mukaan projekteissa toistuu samankaltaisia ongelmia. Suurempana haasteena on projektien harvinaisuus, mikä vaikeuttaa rutiinien kehittymistä, sekä projektitoiminnan ja sarjatuotannon yhdistäminen. Nämä yritykset osoittavat, että kahden rinnakkaisen toimintakonseptin mukaan toimiminen on mahdollista, vaikkakin ongelmallista. Niiden projektitoimintaan on rakennettu joitakin käytäntöjä, mutta uutta konseptia tukevien toimintatapojen kehittäminen vaatii vielä yhteistä työskentelyä. Käytäntöjen kehittämistä voisi tukea uuden ja vanhan toimintatavan erojen tietoinen pohdinta sekä mallien yhteinen kehittäminen (Virkkunen 2002).

## Lähteet

- Charmaz, K. 2006. *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crawford, L., Pollack, J. 2007. How generic are project management knowledge and practice? *Project Management Journal*, 38(1), s. 87–96.
- Jalonen, M. 2006. *Tuotantotiedon merkitys valmistavassa teollisuudessa: teoreettinen tarkastelu ja tuotantotiedon arviointimenetelmä*. Diplomityö, Teknillinen korkeakoulu, Tietotekniikan osasto.
- Kaasinen, E., Norros, L. (toim.). 2007. *Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu: kohti ekologista systeemiajattelua*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Keegan, A., Turner, J.R. 2001. Quantity versus quality in project-based learning practices. *Management Learning*, 32(1), s. 77–98.
- Koners, U., Goffin, K. 2007. Learning from postproject reviews: A cross-case analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 24(3), s. 242–258.
- Kotnour, T. 1999. A learning framework for project management. *Project Management Journal*, 30(2), s. 32–38.
- Newell, S., Bresnen, M., Edelman, L., Scarbrough, H., Swan, J. 2006. Sharing knowledge across projects: Limits to ICT-led project review practices. *Management Learning*, 37(2), s. 167–185.
- Reckwitz, A. 2002. Toward a theory of social practices. A development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), s. 243–263.
- Schatzki, T. R. 2002. *The site of the social*. Pennsylvania: Pennsylvania University Press.
- Vartiainen, E., Pulkkis, A. 2004. Työkonferenssi työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Teoksessa: Lehtonen, J. (toim.), *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, s. 57–73.
- Victor, B., Boynton, A.C. 1998. *Invented here. Maximizing your organization's internal growth and profitability*. Boston: Harvard Business School Press.
- Virkkunen, J. 2002. Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa: J. Virkkunen (toim.), *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*. Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 20. Helsinki, s. 11–49.

Virkkunen, J. 2004. Toimintakonseptin osallistava kehittäminen – tekijät mukaan uudistamistyöhön. *Konsepti: toimintakonseptin uudistajien verkkolehti*, 1(1). Saatavissa verkosta: [http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Toimintakonseptin\\_osallistava\\_kehittaminen.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Toimintakonseptin_osallistava_kehittaminen.pdf) (viitattu 14.10.2009).

## *How is balanced knowledge sharing related to procedural justice climate?*

**Minna Janhonen**

Finnish Institute of Occupational Health

---

### **Abstract**

This paper examines the relationship between organizational justice climate (procedural and interactional), the balance of knowledge management spiral (KMS, proposed by Nonaka and Takeuchi, 1985) and actual social network structure. It seems today that the most valuable resource of teams is knowledge, which needs to be imported, shared and exported in order to make team work at its best, both itself and together with other teams. The results show that successful utilization of the different processes of the knowledge management spiral is essential to procedural justice climate. The balance of the different phases of the KMS is essential to procedural justice climate in the public sector, though all effects are not positive. Small team size was also connected to justice climate in public sector.

Key words: justice climate, teamwork, knowledge-sharing, social networks

### **Background**

Many organizational justice studies have been conducted at the individual level, but only scant attention has been devoted to group level investigations. According to Li & Cropanzano (2009) this is problematic, as there is sufficient evidence that justice operationalized at work team level is an important predictor of organizationally relevant criteria. Naumann and Bennett (2000) have started to call this "group level cognition of how a work group is treated as a whole" *justice climate*.

It is particularly important to examine justice climate at teams, because groups or teams seem to be the fundamental unit of today's organizational structure. Furthermore, due to the interdependent tasks and shared responsibility in teams, they simply cannot carry out their tasks without sharing their knowledge (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996; Hackman, 1987). If information is not delivered equally in the team's social network, justice climate may not develop.

In this study, we examine the relationship between knowledge management, social network structure and justice climate separately in public and private sectors. It has been argued that New Public Management (NPM) brought many formerly private-sector oriented methods into the public sphere (Poór et al, 2009). However, some lines of research argue that there has never been an absolute distinction between

the public and private sectors, except their ownership. Furthermore, it has also been argued that NPM is fading out, and that Digital-Era Governance (DEG) is taking its place. DEG involves reintegrating the decentralized structures, adopting holistic and more need-oriented (not business-oriented) structures, and further progressing digitalization of administrative processes (Dunleavy et al. 2005). The contradictory arguments regarding NPM and the rise of DEG makes it interesting to study whether teams working in the public and private sectors differ from each other in their justice climate and knowledge management. In this article, the teams studied utilize permanent tasks; no project or cross-sectional teams are included. The data consist of 76 teams (n=499), from which 42 (n=269) are from the public and 34 (n=230) from the private sector. In Finland, where the present study was carried out, half (52%) of the working population worked in teams in 2006, showing a notable increase from 2000, when the corresponding figure was only 36% (Perkiö-Mäkelä et al., 2006).

### **Balanced social information processing in current teamwork and its connections to the emergence of justice climate**

According to social information processing (SIP; Salancik & Pfeffer, 1978), employees do not operate in an organizational vacuum. Instead, they engage in active interactions with each other in order to make sense of events that occur in their workplaces. SIP suggests that attitudes and behaviors are formed based on information collected from social environments. Social information has been found to be critical for constructing and interpreting reality - such as strength of justice in an organization.

Within a unit - such as a work team - members interact with each other, observe each other's behavior, and engage in collective sense-making; a tendency that may ultimately lead to the development of shared perceptions on how to evaluate justice-triggering events, for example (Naumann & Bennet, 2000; Roberson, 2006a, 2006b). Individual justice evaluations may be either learned from others (Roberson 2006a, 2006b), result from reduced variability in the personalities of people who remain in a work group (Naumann & Bennett, 2000), or arise from both of these processes.

However, social information processing utilized inside a team is not sufficient in today's work life. In order to get their work done, teams must interact with other teams, administration, top management etc. in their organization, and even directly with extra-organizational actors. Teams that strike a good balance or shift emphasis between internal and external activities seem, in general, to be more effective than teams that stick to only one of the two activities (Ancona & Caldwell, 1988; Gersick, 1988). Ancona and Bresman (2007) use the term "X-team" to describe this kind of team. These teams learn from and work hard to coordinate with other teams, which may be either inside or outside the same organization. According to Ancona & Bresman's (2007) description of important work-coordination effects of balanced networks, we can assume that the balance of team's internal and external network can also produce advantages for justice climate.

Because social cues, social comparisons and social identification unfold in relationships, the social construction of fairness perceptions can be dissected by the ideas of social network theories (Lamerz 2002). Two team network mechanisms are useful in this perspective: closure (or network density), and external ties. Closure means the amount of cohesion between team members. Strong cohesion does two things for people in a closed network: it affects access to information, and facilitates sanctions, thus making it less risky for people to trust one another (Coleman, 1990). Furthermore a team's external relationships can help widen its perspective and achieve its given goals more easily, or even redirect its action in a more effective direction. In this article, cohesion and external ties are examined together as the overall balance of network structure, as proposed by Ancona & Bresman (2007).

### **Measurement of justice climate**

One important consideration which has been taken account in recent organizational justice literature is how to represent the upper level construct of justice climate based on responses at the individual justice perception level. Chan (1998) presents four composition models, which have been found to be especially influential and relevant to unit-level justice research (Li & Cropanzano, 2009). These are the additive, direct consensus, referent shift and dispersion models.

In this paper, the methodology used when aggregating the individual data to team level is the direct consensus model. Groups with or without justice climate are formulated according to this. These groups are dissected on their knowledge management practices and actual network structure to find out how knowledge management is associated with justice climate.

### **Procedural justice**

According to Li & Cropanzano (2009), *procedural fairness* has not only been the first, but also the most studied justice climate dimension. It involves the perceived fairness of an allocation process. Colquitt's (2001) scale is one of the most commonly used procedural justice scales. Its antecedents are based on the work of Leventhal, Karuza and Fry (1980), and Leventhal (1980), according to which the following six attributes make processes fair: consistency, freedom from bias, accuracy, representativeness of all stakeholders, correctability, and consistency with ethical standards. The original instrument was developed for individual-level analyses, but has been adopted for unit-level in several studies.

### **Process of social information sharing: Spiral of knowledge management**

The process of social information-sharing can be viewed through the spiral of knowledge management (Nonaka & Takeuchi, 1995; Bennett, 2001), where tacit knowledge (i.e. experience, personal skills and "know-how", rules of thumb etc.) is converted into more explicit and permanent forms (computer databases; handbooks etc.) and vice versa.

In the Nonaka-Takeuchi model (1995; see also Bennett, 2001), organizational knowledge arises from a dynamic spiraling process in which tacit and explicit knowledge are converted from one form to the other through four processes: externalization, socialization, combination, internalization. Externalization is typically associated with the formal development of operational systems. In Bennett's (2001) utilization of the Nonaka-Takeuchi model, externalization is understood as the action that breaks team boundaries. Socialization facilitates the exchange of tacit knowledge via joint activities. Combination involves the amalgamation of existing data and information to create more shareable forms. Internalization is analogous to "learning by doing". It generates fresh tacit knowledge, thus renewing the spiral. If all the phases of knowledge management are well utilized, the knowledge management spiral is balanced.

### **Effect of team size on justice climate**

As well as knowledge management practices and the social networks in which these practices are carried out, team size can affect the strength of organizational justice climate. Several studies support this idea. For example, according to Miller (1978), the strength of the bond in the human group is driven by physical factors such as the proximity of system members. Also Colquitt et al. (2002) found in their study concerning 88 automobile manufacturing teams (1747 employees) that small team size is related to procedural justice climate.

### **Study questions**

This paper aims to find the relationship between phases of the KMS, actual team network structure, team size and justice climate. By choosing this perspective we aim to deepen the understanding of the mechanisms behind justice climate, which is a relatively new area of interest.

Both KMS take place in the social network structure of a certain organizational entity. We can assume that in the name of equal interaction, all the processes of KMS should have a positive effect on justice climate.

In accordance with former studies on the SIP theory and social network analysis' ability to open up these processes, we can assume that network balance has a positive effect on justice climate. To my knowledge, there are no earlier studies concerning the effect of network balance on justice climate. According to Ancona & Bresman's (2007) arguments, teams that strike a good balance between internal and external activities help their members learn from and co-ordinate with other teams.

Finally, in line with the Colquitt et al. (2002) study, we also propose that small team size has a positive effect on the existence of justice climate.



## Methods and measures

The data of the present study consists of 499 employees in 76 teams, which were situated in 49 work organizations. Of the teams, 42 operated in the public sector and 34 in the private sector. Team size varied from 3 to 15 members. Teams in which less than 80% of the members had completed the questionnaire were excluded from the analysis, as both the network analytic approach and multilevel modeling are vulnerable to missing values (Wasserman & Faust, 1994).

The items used in analysis are described in the following section, except the means and standard deviations, which are shown in Table 1 separately, in the public and private sectors.

*Justice climate measures:* The measurement of *procedural justice* ( $\alpha=0.91$  in the public sector and  $\alpha=0.90$  in the private sector) consists of six questions (see Colquitt, 2001).

*Aggregation of individual level justice measures to team level:* As in previous studies, we used the direct consensus model (e.g. Chan, 1998; Liao & Rupp, 2005; Rupp et al., 2007a, 2007b; Li & Cropanzano, 2009) for studying justice climate. The possibility of aggregating individual justice opinions to the present team justice climate was evaluated by the IRR index (Interrater Reliability; James, Demaree & Wolf 1984, 1993; Dixon & Cunningham 2006).

*Measures of knowledge management spiral:* Knowledge management in teams was measured by Bennett's (2001) assessment of Nonaka-Takeuchi's (1995) tacit and explicit model. *Internalization* (Cronbach's  $\alpha=0.59$  in both the public and private sector). *Socialization* (Cronbach's  $\alpha=0.62$  in the public and 0.74 in the private sector). *Externalization* (Cronbach's  $\alpha=0.61$  in public and 0.57 in private sector). *Combination* (Cronbach's  $\alpha=0.68$  in both the public and private sector). The items were measured using a five-point Likert scale (1 = fully disagree, 5 = fully agree).

### Network measures

*Internal networks.* Respondents evaluated their interaction with other members in terms advice. The question was formulated as "Whom do you often turn to for advice in a work-related matter?" The derived network measures used in the data analysis were based on *density measures* (Scott, 2001; Wasserman & Faust, 1994), which refers to the number of actual contacts in relation to the theoretical maximum. If all team members were interconnected, the measure is 1, and if there are no relationships between members, density is 0. In this study, density varied from 0.07 to 1.00 (0.07-1.00 in the public sector and 0.12-0.92 in the private sector).

*External networks.* Team members' and leaders' external connections to the following directions were included: top management, middle management, experts, other work groups, other employees, and administration (ego-network methodology is used; see Wasserman & Faust, 1994). In addition, the frequency of the contacts was elicited and measured as strength of the relationship (daily = 4, weekly = 3,

monthly=2, few times a year=1, not at all=0). The frequency of external connecting varied from 0 to 24 among team members (0-24 in the public and 0-22 in the private sector), and from 4 to 23 among team leaders (from 4-23 in the public and 7-22 in the private sector).

*Network balance and internal-external orientation* measures were formulated from the team-level results of internal and external networks. The means of both network types in the whole data were used as critical points: network density = 0.41, team members' external networks = 12, and team leaders' external networks = 15. According to these values, teams were separated first into those with or without balanced network. If teams were denser and had more external relationships than the average values mentioned, the characteristics required by Ancona & Bresman's (2007) definition of network balance were fulfilled (balance=1; 14 teams in the public and 9 in the private sector). If the team had mainly internal activity and no external activity, or vice versa, it was classified as a team with no balance (balance=0; 28 teams in the public and 25 in the private sector). Furthermore, teams with no balance, but displaying either internal or external activity (over the average level) were coded by their internal-external orientation (internal orientation: 15 teams in the public and 2 teams in the private sector; external orientation: 7 teams in the public and 14 teams in the private sectors).

## **Analysis and results**

The descriptive statistics in Table I show that there are no significant differences between public and private sectors in items concerning team size and the KMS except a slight one in the combination phase. There were, however, some differences concerning social network characteristics. The public sector has more balanced knowledge-networks than the private sector. On the other hand, in the private sector, team external orientation is much more usual than in the public sector. These results make it relevant to separately examine the effect of knowledge management and networking on the climate of justice in these sectors.

**Table I.** Baseline characteristics by sector<sup>a</sup>

Variables	Public sector (n=269)	Private sector (n=230)	X <sup>2</sup> -value, F-value <sup>b</sup>
Knowledge management			
internalization	3.52 ±0.76	3.56 ±0.77	0.3
socialization	3.76 ±0.77	3.74 ±0.86	3.6
externalization	3.75 ±0.84	3.71 ±0.93	2.9
combination	3.05 ±0.91	3.22 ±0.93	0.15*
Network structure			
balance			6.1*
no	32	22	
yes	68	78	
internal-external orientation			59.69 ***
internal	50	5	
external	50	95	
Team size	8.78 ±3.85	8.69 ±3.02	37.5

<sup>a</sup> Plus-minus values are the means (SD) presented for continuous variables and percentages for categorical variables.

<sup>b</sup> Continuous variables are tested using an independent sample t-test (\*p<.05, \*\*\*p<.001); categorical variables with the chi-square test.

Internalization, socialization, externalization and combination, range 1-5; and team size, range 3-15; higher score indicating higher importance regarding to organizational justice strength; team network balance: 0=no balance; 1=balance; internal-external orientation: 0= internal, 1= external.

Procedural justice climate was examined by using IRR analysis (e.g. James et al. 1993). There are no standards regarding which cutoff point can be established, but in similar work group research, an agreement index of 0.7 or greater justifies the aggregation (e.g. Janz et al., 1997; Dixon & Cunningham, 2006). According to this criterion, in the public sector, aggregation of individual responses to procedural justice climate was justified in 15 of the participating 42 teams (35%). In the private sector, we could aggregate procedural justice into team level in 11 teams out of 34 (32%).

Furthermore, we carried out an additional analysis to find out *whether there are differences in contextual factors between the teams we were able to aggregate into team level, and between those in which aggregation was not justifiable*. Table II shows the results. They reveal that there are statistically significant differences between procedural justice climate in the **public sector** groups concerning years in the team, gender and performance. Performance was evaluated by the HR manager of the whole organization. Members of teams with procedural justice climate were, on average, newer, men and performed better. As for the **private sector**, the results show that teams with procedural justice climate have more women and better performance.

**Table II.** T-test results of the comparison between teams with and without justice climate

			Years team <sup>a</sup>	Gender <sup>a</sup>	Level of education <sup>a</sup>	Performance <sup>a</sup>
Public sector	Procedural justice climate	no	4.92	1.87	3.83	7.39
		yes	3.45	1.81	3.82	9.50
		F- value <sup>b</sup>	5.04*	32.84**	0.86	6.51***
Private sector	Procedural justice climate	no	4.94	1.66	3.73	7.74
		yes	4.23	1.83	3.81	10.01
		F- value <sup>b</sup>	4.78	41.02**	0.25	6.78**

<sup>a</sup> Values are means

<sup>b</sup> Variables are tested using independent samples t-test (\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001).

Years in team, range 0-30 (public sector: mean 4.52; sd 5.15; private sector: mean 4.72; sd 4.87); Gender: 1=male, 2=female (public sector: mean 1.83; sd 0.38; private sector: mean 1.71; sd 0.46); Level of education: 1=no vocational education, 2=vocational course, 3=vocational school; 4=post-secondary level education; 5= university level education (public sector: mean 3.83; sd 1.04; private sector: mean 3.75; sd 1.07); Team performance: range 3.5-13.5, higher score indicating higher performance evaluation (public sector: mean 7.96; sd 4.05; private sector: mean 8.45; sd 4.08)

Logistic regression modeling was used for examining the relationship between organizational justice climate, phases of the KMS and network structure. The effect of items describing actual social network structure was added to the model separately to avoid the problem of collinearity, which is obvious when separate items in the same model come from the same original measurements. First the effect of network balance was measured (Step 2). If there were no effects between balance and the justice climate, the effect of internal-external orientation (Step 3) was examined to find out if there was any connection between justice climate and the teams' actual social network structure.

The results concerning the odds for **procedural justice climate** as a reference group (Table III) shows that in the **public sector's** first model which concerns the items of the KMS, all the items have a significant effect on the climate of procedural justice. The predictive power of the variables was indicated in terms of multivariate odds ratios and 95% confidence intervals. Socialization, externalization and combination positively predicted the probability of climate existing, and internalization predicted it negatively. When social network balance and team size were included in the model, the effect of the spiral processes remained the same. Network balance did not predict the procedural justice climate, but small team size was related to it. Due to this, step 3 of the analysis, concerning the effect of internal-external orientation, was carried out. Step 3 showed that internal-external network orientation did not predict the probability of procedural justice climate. Model 2 remains the best model for predicting the probability of procedural justice climate in the public sector. In logistic regression analysis, no actual percentage of the variance a model accounts for is reported, although some approximation measures

are widely used. In this model, R-squared estimates were 0.33 (Nagelkerke  $R^2 = 0.334$ ), which is a good result.

**Table III. Logistic regression models for the odds for procedural justice climate as reference group**

	<i>Public sector</i>					<i>Private sector</i>				
	Model 1 Knowledge management		Model 2 Testing balance and team size		Model 3 <sup>b</sup> Testing internal-external orientation	Model 1 Knowledge management		Model 2 Testing balance and team size		
Indicator	Odds ratio	95% CI <sup>a</sup>	Odds ratio	95% CI <sup>a</sup>	Odds ratio	95% CI <sup>a</sup>	Odds ratio	95% CI <sup>a</sup>	Odds ratio	95% CI <sup>a</sup>
internalization	0.19***	(0.09-0.39)	0.21***	(0.10-0.45)	0.38	(0.16-1.01)	0.62	(0.30-1.26)	0.56	(0.26-1.19)
socialization	3.88***	(2.10-7.20)	2.98***	(1.58-5.58)	2.52*	(1.19-5.35)	2.30**	(1.34-3.93)	2.10**	(1.21-3.65)
externalization	2.92***	(1.63-5.23)	2.68***	(1.49-4.82)	2.39*	(1.15-4.96)	1.10	(0.65-1.85)	1.22	(0.71-2.10)
combination	1.64*	(1.09-2.47)	2.05***	(1.32-3.18)	2.01*	(1.15-3.52)	0.57*	(0.35-0.92)	0.55*	(0.33-0.91)
balance (1)			0.75	(0.36-1.58)					3.91**	(1.56-9.79)
internal-external orientation (1)					0.49	(0.13-1.82)				
team size			0.84***	(0.77-0.93)	1.01	(0.82-1.18)			1.00	(0.89-1.12)
<b>r<sup>2</sup> (Nagelkerke)</b>	<b>.27</b>		<b>.33</b>		<b>.27</b>		<b>.11</b>		<b>.19</b>	

<sup>a</sup> Confidence Interval \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

<sup>b</sup> Internal - external orientation in step 3 is analysed only if balance in step 2 is not giving an effect.

The results seem slightly different in the **private sector** (Table III). In the first model concerning the items of the KMS, only socialization and combination had a significant effect on the climate of procedural justice. Socialization was positively related and combination negatively related. When social network balance and team size were included in the model, the effect of the spiral processes remained the same. Network balance was positively related to procedural justice climate, so the analysis of step 3 was unnecessary. Team size was not a significant predictor of procedural justice climate. In this model, R-squared estimates were 0.19 (Nagelkerke  $R^2 = 0.191$ ), which is an acceptable result.

## Conclusions and discussion

Because both SIP and the different processes of the knowledge management spiral take place in the social network structure of a certain organizational entity, we assumed that in the name of equal interaction, all these processes should have a positive effect on justice climate. The results show that successful utilization of the different processes of the knowledge management spiral are essential for

procedural justice climate. The results supported this assumption best in the public sector, but only partially in the private sector.

When we take a closer look at the results concerning the ability of the phases of the KMS to explain the existence of procedural justice climate in the public sector, we can see that internalization predicted this negatively. In other words, discussing organizational rules and giving advice weakens a team's procedural justice climate. What can the explanation for this result be? Is it so, that when the formal rules and norms of an organization are highlighted and provided for official discussion, they merely produce a divisiveness that affects team members' opinions on the fairness of the procedures? Moreover, according to this, how can we explain that socialization, which means sharing tacit knowledge by spending time together informally, increases the probability of procedural justice climate existing in teams? Can the difference lie in the grade of formality? In informal situations, are we required to be socially similar in our opinions, and can we only reveal our true opinions concerning formal situations? It could be more difficult to be against others in informal than in formal situations. However, it is easier to understand that co-operation between teams predicts the probability of procedural justice climate existing within a team. This result highlights the Ancona & Bresman (2007) argument, which pointed out the essence of external ties in the name of team vitality. Knowledge management via IT systems (e.g. combination phase of the spiral) also positively predicts the probability of procedural justice climate. But why is the effect of combination opposite in the public sector? According to baseline analysis (Table I), communication via IT systems is more usual in the private sector than in the public sector. This may also affect the negative effect of combination and procedural justice climate in the private sector. It is quite possible that employees feel that communicating via IT systems is either not secure enough or does not create a climate of togetherness.

The balance of actual social network structure has an effect on the procedural justice climate in the private sector. Why is the situation not the same in the public sector? There are no differences between team size in different sectors, so this cannot be the reason. What about differences in administration? Is this a sign of the decentralization of structures in the public sphere, claimed by New Public Management, and the existence of the new holism in the private sector proposed by Digital Era Governance? More context-related research is needed to clarify this result. We found no effect between team external relationships and procedural justice strength in private sector.

In line with the Colquitt et al. (2002) study, we also suppose that small team size has a positive effect on justice strength. This was the situation in public sector. As Salancik & Pfeffer (1978) have argued, the more proximate the members, the more they interact, and the more their perceptions converge.

The model concerning procedural justice climate in the private sector supported Ancona & Bresman's (2007) and Choi's (2002) arguments about the advantages of a balanced network structure (e.g. simultaneously internally and externally concentrated networks), through a similar effect of knowledge management

socialization and network balance on the probability of procedural justice climate. The model concerning procedural justice climate in the private sector is the only one to show the mirroring effect between the KMS and network structure. On the other hand, all the phases of the knowledge management spiral had an effect on procedural justice climate in the public sector. This result also supports the idea that different types of social information processing can be essential to the development of procedural justice climate in different sectors.

## Lähteet

- Ancona, D. & Bresman, H. (2007). *X-teams: How to build teams that lead, innovate and succeed*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Ancona D.G. & Caldwell D.E. (1988). Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups. *Group and Organization Studies*, 13, 334–365.
- Bennett, R. (2001). 'Ba' as a determinant of salesforce effectiveness: An empirical assessment of the applicability of the Nonaka–Takeuchi model to the management of the selling function. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (3), 188–199.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis. A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83: 234–246.
- Choi, J.N. (2002): External activities and team effectiveness: Review and theoretical development. *Small Group Research*, 33, 181–208.
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239–290.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge.
- Colquit J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3,) 386–400.
- Colquitt, J.A., Noe, R.A. & Jackson, C.L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55: 83–109.
- Dixon, M.A. & Cunningham, G.B. (2006). Data Aggregation in Multilevel Analysis: A Review of Conceptual and Statistical Issues. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 10(2), 85–107.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2005). New public management is dead – Long live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16: 467–494.



Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In Lorsch, J.W. (eds.): *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.,s. 315–342.

James, R.G., Demaree, R.G. & Wolf, G. (1993).  $r_{wg}$ : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2),306–309.

James, R.G., Demaree, R.G. & Wolf, G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1),85–98

Janz, B.D., Colquitt, J.A. & Noe, R.A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50: 877–904.

Lamertz, K. (2002). The social construction of fairness: Social influence and sense making in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 19–37.

Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (eds.): *Social exchange: Advances in theory and research*, New York: Plenum, 27–55.

Leventhal, G.S., Karuza, J. & Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.): *Justice and social interaction*, Springer-Verlag, New York, 167–218.

Li, A. & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35: 564–599.

Liao, H. & Rupp, D.E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 242–256.

Miller, JG. (1978). *Living systems*. New York: McGraw-Hill.

Naumann, S.E. & Bennett, N (2000). A case for procedural justice climate: development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43 (5) 881–889.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press, New York, N.Y.

Poór, J., Karoliny, ZS., Musztyné Bártfai, B.V., Pótó, ZS. & Farkas, F. (2009). Similarities and differences of human resource management in private and public sector organizations in the light of new public management in international comparison. *Acta Oeconomica*, 59 (2,) 179–206.

Roberson, Q.M. (2006a). Justice in teams: The activation and role of sensemaking in the emergence of justice climates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100: 177–192.

Roberson, Q.M. (2006b). Justice in teams: The effects of interdependence and identification on referent choice and justice climate strength. *Social Justice Research*, 19 (3) 323–344.

Rupp, D.E., Bashshur, M.R. & Liao, H. (2007a). Justice climate past, present and future: Models of structure and emergence. In F. Danserau & F. Yammarino (Eds.): *Research in multilevel issues*, Vol. 6, Elsevier, Oxford, UK, 357–396.

Rupp, D.E., Bashshur, M.R. & Liao, H. (2007b). Justice climate: Consideration of the source, target, specificity and emergence. In F. Danserau & F. Yammarino (Eds.): *Research in multilevel issues*, Vol. 6: 439–459. Elsevier, Oxford, UK.

Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 224–253.

Scott, J. (2001). *Social network analysis: A handbook*. 2nd edition. Sage, Newbury Park, California.

Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and application*. Cambridge University Press, New York.

***Etätyömäinen työn organisointi osaamispääoman tekijänä suomalaisissa tietoyrityksissä 2000-luvun alussa. Suuret odotukset ja niistä huolimatta***

**Juhani Pekkola**

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu



Tavaksi on tullut kirjoittaa, että ”suurista odotuksista huolimatta etätyö ei toteutunut ennakoidulla tavalla”. Tällöin tarkoitetaan joitakin (?) 1980- ja 1990-luvun vaihteen populaarejakin arvioita työn siirtymisestä tyystin kotona tehtäväksi. Tekstiin liittyy yleensä intentio siitä, ettei etätyö ”toteutunut”. Mitä tästä on ajateltava?

Ihmisten maailmassa esiintyy erisuuntaisia muutosketjuja. Monet keskenään erilaiset, jopa ristiriitaiset, asiat ovat samaan aikaan totta. Kuitenkin kiireiset kansalaiset odottavat vain yhtä, mieluummin yksinkertaista, vastausta. Yhteiskuntatieteen ja erityisesti työelämän tutkijoiden tehtävä on kertoa, miten ja millä tavalla useat vastakkaisilta näyttävät asiat ovat yhtä aikaa totta. Sosiaalisen maailman tieteellisemmän kuvaajan kannattaa varoa maalaamasta itseään nurkkaan aineistonsa, määritelmien tai aikaisempien tutkimusten houkutuksessa ja jättää huomioon ottamatta, että kiusallisen monimutkainen ”todellisuus” saattaa haastaa kategoriset väitteet.

1990-luvulla työ kehittyi usein tietokoneavusteiseksi toiminnaksi. Internet hakurobotteineen aiheutti dokumentoinnin, tiedon varastoinnin ja hakumenetelmien olennaisen muutoksen. Samaan aikaan työ muuntui kohti tietotyötä, jolloin tehtävät liittyvät yhä useammin tiedon luomiseen ja sen levittämiseen. Korostuneen fyysistä suoritusta vaativat työt hupenivat ja henkisiä suorituksia vaativat työtehtävät lisääntyivät.

Varsinkin toimihenkilöammateissa työn tekemisen paikat monipuolistuivat. Asiantuntijat työskentelevät perinteisellä työpaikalla mutta tekevät työtään lisäksi kotona, kokouksissa, asiakkaiden luona, liikennevälineissä ja matkoilla, jopa kesämökeillä. Tämä on mahdollista koska tieto- ja tietoliikenneteknologiaan perustuvia työvälineitä ja verkkoja on laajalti käytössä. Kolmiulotteiseen avaruuteen rajautuvan fyysisen työympäristön lisäksi työskentelemme sosiaalisessa ja virtuaalisessa ympäristössä.

Työntekijöillä on mahdollisuus, jopa velvollisuus, järjestää työnsä paikan suhteen joustavasti. Jo vuonna 2004 Suomen palkansaajista yli 40 % teki ajoittain työtä perinteisen työpaikkansa ulkopuolella, neljännes palkansaajista työskenteli ajoittain kotonaan. Tietotekniikan käyttö ei enää merkittävästi erittele työntekijöitä. Etätyön muodoista on tullut osa työruutiineja ylempien toimihenkilöiden ammateissa ja käytännöt leviävät muiden toimihenkilöiden kohdalla.

Etätyön ”näkymättömyyteen” vaikuttaa, että asiasta on vain poikkeuksellisesti sovittu työntekijän ja työnantajan välillä. Järjestelyt ovat epävirallisia ja ne perustuvat usein asiantuntijan autonomiaan, eli mahdollisuuteen järjestää itse työnsä. Kotona tai matkoilla työskentelevät eivät miellä itseään etätyöntekijöiksi, he katsovat yksinkertaisesti työskentelevänsä tarkoituksenmukaisella tavalla. Osansa etätyön näkymättömyyteen ovat selvitykset, joissa etätyön olemassaolon edellytykseksi on päätetty ottaa – puuttuva, muodollinen – työnantajan ja työntekijän keskinäinen sopimus ja / tai korkea etätyöhön käytetty työtuntien määrä. Tutkimuksen sisäisillä vaatimuksilla ja hallinnollisilla päätöksillä on kohde rajattu niin pieneksi, ettei sitä aineistoissa esiinny kriteerit täyttävää määrää. Raporteista on sitten haluttu päätellä, ettei etätyötä olisi. Lähestymistavan varjo muodostaa katveen, jossa työn virallistamaton ja/tai tunnistamaton työn organisointi ilmenee ilman että sitä havaitaan. Sosiaalitieteen osalta asian tekee vielä ongelmalliseksi se, että toisinaan etätyön näennäiseen epävirallisuuteen liittyy selkeä harkinta, jonka syyt voivat olla varsin mielenkiintoiset. Oleellista siksi on, että työajan ja työpaikkojen kaikkea monimuotoisuutta tutkitaan.

Etätyön ilmenevät muodot eivät olleet – 25 vuoden kuluttua – 1980-luvun ennakkointien kaltaisia. Työajat ja työpaikat monimuotoistuivat. Siirtymä ei tapahtunut kokoaikaiseen kotityöhön vaan teknisesti, jopa organisatorisesti, tuettuihin moniin työympäristöihin. Odotukset olivat ehkä suuret, toteutumat työn organisoinnissa olivat odotuksia suuremmat. Odotukset eivät kuitenkaan kohdistuneet paradigmaattiseen muutokseen työtavoissa. Siksi odotukset eivät voineet toteutua. Juuri siksi tarvitsemme uusia hypoteeseja.

Satu Ojala (2009) on raivannut merkittävällä ja ansiokkaalla tavalla takkuista ”hajautuvan työn” tutkimuskenttää, määritellyt käsitteiden alaa, niiden suhdetta toisiinsa ja tehnyt esityksiä ulottuvuuksista, jotka jäsentävät työtä kuvaavaa moninaisuutta. Ei voi olla yhtymättä hänen ja Sullivanin (2003) toteamukseen: ”Työn muotoja tulisi mitata aineistolähtöisesti etukäteisrajauksista ja uusien tutkimusasetelmien rakentaminen sekä ennakkoluuloton operationaalistaminen on tärkeää”.

## **1. Etätyön konsepti**

Glaser ja Strauss määrittelevät konseptin kohteen havaittujen piirteiden rakenteeksi. Evidenssi, josta kategoriat muodostuvat, kuvaa konseptia ja se on teoreettinen yleistys systeemin luonteesta. Konsepti sinänsä ei muutu, vaikka sen keskeiset osat tulkittaisiin myöhemmin toisin. Sillä on merkityksensä, joka liittyy aikaan – eli tarkemmin ymmärrettynä siihen teoreettis-käytännölliseen ajattelutapaan – jossa se on luotu. (Glaser & Strauss; 1967, 23., vrt. Björkegren & Rapp; 1999, 163.)

Myös etätyö-käsitteen määrittelyssä ja sen käyttötavan havaitsemisessa on oleellista konteksti. Se, tarkoitetaanko etätyöllä etäällä olemista, erilaisia työajan ja -paikan variaatioita vai osallisuutta ja läsnäoloa työprosessissa, määrää käsitteen sisällön. Tutkimuksessa on etätyötä käytetty kuvaamaan yleisesti kontekstia eri

vaiheissaan. Etätyö, eWork ja läsnäolo viittaavat läsnäoloon eri tiloissa tapahtuvassa prosessissa. Etätyön keskeinen työn organisointiin liittyvä sisältö on tämän osallistumisen mahdollistaminen, olkoon sen lähtökohta yksilöllinen tai organisatorinen toimenpide.

Sivuuttaen tässä etätyötä koskevan käsittehistorian ja terminologian, voidaan etätyölle ja käsitteille eWork ja läsnäolo antaa yhteinen operatiivinen määritelmä:

Käsitteitä etätyö, eWork ja etäläsnäolo käsitellään kokonaisuutena, joista käytetään käsitettä etätyö. Etätyö on tapa organisoida työ, jossa esiintyy pyrkimys tuottaa sellainen aika- tai tilajärjestelyyn liittyvä työtapa, jossa innovaatioympäristöä parannetaan tiedon tuottamiseksi. Tämä voi tapahtua fyysisissä, virtuaalisissa, sosiaalisissa alustoissa eli tiloissa siten, että niiden avulla tuetaan henkisiä eli tietoisia yksilöllisiä ja ryhmämaisia prosesseja tiedon luomiseksi. Tämä tapahtuu asettamalla työ- ja liiketoimintaympäristön fyysiset, sosiaaliset ja tekniset tekijät keskinäisiin suhteisiin siten, että ajattelun ja innovaation edellytykset paranevat.

## 1. Tiedon talous ja osaamispääoma

Osaamispääoman (Intellectual Capital) käsitettä käytti ensimmäisenä John Kenneth Galbraith vuonna 1969. Hän piti sitä dynaamisena, joskin näkymättömänä tekijänä, jonka yhteyteen arvon kertyminen liiketoimintasovellutuksissa liittyi. (Campbell & Grantham; 1998, 171.) Osaamispääomasta ei ole yhtenäistä määritelmää, vaan kyse on tiedon tuottamiseen liittyvistä tekijöistä, joiden toiminnallista merkitystä tulkitaan yhdensuuntaisin tavoin.

Stewart toteaa informaation ja tiedon olevan julkinen hyödyke, jota voidaan käyttää kuluttamatta sitä. Käyttäjien määrä ei vaikuta tuotantokustannuksiin. Tietoa sisältävä yksittäinen tuote on käytettävissä fyysisin ja taloutta koskevin rajoituksin, mutta sen kantamaa tietoa eivät nämä rajoitteet koske. Usein tiedon käyttö on kuluttajan – ei tiedon tuottajan – kontrolloitavissa. Tieto voi olla useammassa paikassa yhtäaikaaisesti. Se voidaan jakaa, mutta ei enää palauttaa lähettäjälleen. Tieto on sensitiivistä ajan suhteen. Tieto on arvokasta, koska se voi olla runsasta ja sen arvoa lisää tiivistäminen sekä jalostaminen. Yleensä tiedon tuottamisen esikustannus on korkea, mutta monistus ja jakelu halpaa.<sup>122</sup> (Stewart; 1997, 169–173.)

Tietotavara tuo liiketoimintaan uusia piirteitä tuotekehittelyyn, jakelun käytön sekä tuotannon organisointimahdollisuuksien osalta. Verkostoyhteistyön vallitessa

---

<sup>122</sup> Tietotalouteen saatettiin suhtautua ennen vuosituhaten talouskuplaa myös ylioptimistisesti: Stewartin mukaan tietotaloutta eivät koskisi perinteisen talousteorian lainalaisuudet. Kysyntä ja tarjonta eivät hintamekanismin välityksellä määrää tuotannon luonnetta, sillä ostajan ja myyjän tai tuottajan ja kuluttajan roolit sekoittuvat toisiinsa. Myöskään alenevien investointien rajahyötyjen logiikka ei päde tietotuotantoon. Pikemminkin ylenmääräinen tuotanto voi parantaa voittoja. Tiedon tuotannon skaalaedut ovat merkittävät ja tiedon tuottamisen verkostohyödyt johtavat siihen, että sen käyttökelpoisuus ja markkina-arvo kasvavat käytön laajetessa. Tiedon tuottamiseen perustuvan tuotantomallin laaja käyttö johtaa standardiin, johon kilpailijoiden ja kuluttajien on sopeuduttava. (Stewart; 1997, 173–177.)

tuottajan ja kuluttajan roolit monipuolistuvat. Kuitenkin tiedolle tulee yhä löytää markkina- tai mielekäs käyttöalue ja tiedon levittämisellä on kustannuksensa. Varsinkaan asiakaskohtaista tietoa ei voida tuottaa rajattomasti eikä ilmaiseksi. Tiedon tuotanto voi myös johtaa sen liiallisuuteen eli nk. ”infoähkyyn”, jolloin informaation tulkinta ja käsittely aiheuttaa ongelmia. Myös Stewart itse on viitannut tiedon ylivuodon ongelmiin (emt. 130.) (ks. Pekkola; 2002, 137.).

Nk. uuteen talouteen kohdistettavissa oleva kritiikki liittyy vallan ja tehokkuuden väliseen suhteeseen. Virtuaaliset organisaatiot ja markkinat tarjoavat ideaalisen ympäristön tuotantoprosessien laadulliseen joustavoittamiseen. Kuitenkin kontrollin ylläpito, luottamuksen puute ja tiedon generoinnin ongelmat tai tiedon asymmetrisyys rajoittavat niin virtualisaatiota kuin vaikkapa etätyön soveltamista (Ks. Etzioni; 1977, Pekkola; 1993, 97–100, 246–248, 255–258., Gareis & Mentrup; 1, 2001.). Ratkaisuna on saatettu pitää verkosto-organisaatiota, jossa teknologiaa käytetään lisäämään sisäistä joustavuutta ja luomaan pitkäaikaisia luottamussuhteita. (On the e-Work Frontier...)

Kuinka siis työpaikkojen toimintaa voitaisiin mallintaa talouden tietointensiivisyyden lisääntyessä? Millaisia ovat henkilöstöön ja työn organisointiin kohdistuvat strategiat ja millaisia ovat henkilöstöön ja osaamispääomaan liittyvät trendit?

## 2. Osaamispääoman rakenne

Inhimillisten tekijöiden korostumiseen taloudessa viittaavat mm. virtuaalisten työskentelytilojen käyttö, osaltaan sosiaaliin kykyihin perustuva verkostotoiminta, henkilökohtainen joustavuuden odotus, työprosessit, jotka perustuvat vastuullisuuteen ja itsenäiseen harkintaan sekä työjohtofunktioiden siirtyminen työntekijöille. (Suomi & Pekkola; 1999.) Osaamispääomaa koskeva teoria on pyrkinyt selittämään inhimillisten ja sosiaalisten tekijöiden merkitystä liiketoiminnassa.

### 1.1. Tiedon käsite osaamispääomaa koskevassa teoriassa

Sveiby rakentaa osaamispääomaa<sup>123</sup> koskevan teoriaansa inhimilliseen sekä tietoon viittaavien argumenttien varaan: ihmiset ovat liike-elämän ainoat todelliset toimijat ja

<sup>123</sup> Osaamispääoman / Intellectual Capital tarkka nimitys olisi ”Intellectual Assets”. Termi ”Intellectual Capital” on laskentatoimen terminologian kannalta vakiintunut käännösvirhe. Laskentatoimen teoria sijoittaa yleensä pääoman kreditpuolelle eli vastattaviin. (Ahonen; 2000, 215–216.) Ahonen kuvaa täydellistä tasetta seuraavasti:

	<b>vastaavaa</b>	<b>vastattavaa</b>
<b>aineellinen varallisuus</b>	rahat käyttöomaisuus vaihto-omaisuus	vieras pääoma oma pääoma
<b>aineeton varallisuus</b>	HC sisäiset rakenteet ulkoiset rakenteet	ylimääräinen markkina-arvo velvoitteet

(Ahonen; 2000, 215–216.)

he luovat yrityksen sisäisen ja ulkoisen rakenteen ilmentääkseen itseään. (Sveiby; 1997, 8.) Tieto on voimavara, jonka jakaminen lisää laadullisella tavalla sen määrää ja merkitystä. Tiedon tuottaminen on synerginen prosessi, joka palvelee asiakkaiden tarpeita, mutta myös muuttaa järjestelmää, jossa tieto syntyy. (emt. 22.) Sveiby pitää tietoa prosessina ja kuvaa informaatiota pakattuna tietona, jota tarjotaan asiakkaalle. Hän korostaa asiakasorientaation ja ammattitaitoisten työntekijöiden verkostojen merkitystä tiedon tuottamisessa sekä keskeisenä osana liiketoimintaa. (emt. 24–28.)

Sveiby viittaa Shanonin (1959) teoriaan informaation entrooppisuudesta ja katsoo tiedon olevan luonteeltaan ei-entrooppista. Informaation sisällön määrää vastaanottaja, ei lähettäjä<sup>124</sup>. Hän pitää informaatiota merkittävänä sikäli, kuin se on osa tiedon muodostamisprosessia. Tiedon välittämiseen tekemisen keinoin on useita menetelmiä ja Sveiby katsoo asiantuntijoiden ja hallinnon tradition poikkeavan toisistaan. Näiden kahden ryhmän ”katkerat valtapelit” kuuluvat usein tieto-organisaation ominaisuuksiin. (Sveiby; 1997, 40–50.)

Sveiby luonnehtii tietoa hiljaiseksi (tacit) viitaten syvän tiedon etsinnän ainutkertaisuuteen, tiedon kahtalaiseen luonteeseen yleisenä ja yksityisenä entiteettinä sekä tiedon kiinnittymisenä käytäntöihin. Hän luonnehtii tietoa sosiaalisesti määräytyneeksi sekä kielessä ilmeneväksi seikaksi. (emt. 30.) Stewart puolestaan korostaa tiedon kontekstuaalisuutta. Ollakseen hyödyllistä sen tulee liittyä johonkin strategiaan. (Stewart; 1997, 70.) Sveiby pitää kompetenssia sekä yksilöllisenä että sosiaaliseen ympäristöön liittyvänä seikkana ja määrittelee tiedon kyvyksi toimia. Kompetenssi voi johtaa asiantuntemukseen, joka merkitsee omien toimintasääntöjen luomista ja sovinnaiten normien rikkomista. Hän näkee tiedon yksilökohtaisena toiminnallisena hierarkiana, joka kulkee kyvystä kompetenssiin ja edelleen asiantuntemukseen. (Sveiby; 1997, 29–39.)

## 1.2. Tiedon tuottamisen paradigmoja

Sveibyn mukaan työ ja tuotanto voidaan organisoida teollisen mallin mukaan, joka perustuu erityisesti ”aineellisten” välineiden käyttöön. Tieto-organisaatioiden arvioinnissa tulee kyseeseen lähinnä informatisointiin ja tiedon luontiin liittyvät paradigmat (Sveiby; 1997, 130.). (Asetelma 1.) Informatisoidussa tuotannossa tieto on muiden tuotteiden sivutuote, tietoon perustuvassa strategiassa tietoa ja tiedon tuottamista myydään itsenäisenä prosessina. Korostaessaan tiedon välinearvoa toiminnan generoinnissa Sveiby kiteytti (1.9.2000) tiedon hallinnan elementit seuraavasti:

---

<sup>124</sup> Sveiby käyttää informaatiosta jopa adjektiiveja: tarkoitukseton ja vähäarvoinen.

## Asetelma 1. Tiedon hallinnan periaatteet

Tieto on kyky toimia	Tietoa ei voida hallita – vain tilaa, jossa se on luotu	Informaatio on näkyväksi tehtyä tietoa
Tämä kyky lisääntyy käytettäessä	Jaettu tieto on kaksinkertaistettu tieto	...mutta suurin osa siitä häviää konversiossa...
Ihmisillä on ääretön kyky tiedon luomiseen	Tiedon jakaminen perustuu luottamukseen	Informaation hyöty riippuu tiedosta, kuinka sitä käytetään

(Sveiby: 1.9.2000.)

### 1.3. Osaamispääoma ja tietoyrityksen toiminta

Yrityksen laskentajärjestelmä on periaatteiltaan 500 vuoden ikäinen ja käytössä olevan taseen malli esiteltiin 1860-luvulla. Stewartin mukaan se sopii teollisen yrityksen toiminnan arviointiin ja näkyvien taseiden seuraamiseen. Vähemmälle huomiolle jäävät useat muut arvoa luovat tekijät. Tietoyrityksissä perinteinen tase on epärelevantti, sillä tuotantokustannukset liittyvät tutkimukseen ja tuotekehitykseen, henkiseen varallisuuteen ja palveluihin. (Stewart; 1997, 58–59.) Tanskalaisen selvityksen mukaan osaamispääoman arvioinnin hyödyt liittyvät todellisten varantojen osoittamiseen, eri osapuolten mahdollisuuteen arvioida yrityksen strategiaa, yrityksen markkina-arvon kohottamiseen ja investoijien kiinnostuksen kasvattamiseen. (Intellectual Capital Accounts.)

Stewart siteeraa Kleinin ja Prusakin määritelmää osaamispääomasta: ”Intellektuaalinen materiaali, joka on tavoitettu sekä liitetty tuotteeseen arvoa kasvattavalla tavalla” ja luonnehtii osaamispääomaa seuraavasti: Intelligenssi muuttuu varannoksi kun vapaasti liikkuvasta älykkyydestä kehitetään hyödyllinen järjestys. Tämä merkitsee, että sille annetaan selkeä muoto (postituslista, tietokanta, kokouksen työjärjestys, prosessin kuvaus); kun se saatetaan muotoon, jota voidaan kuvata, jakaa ja hyödyntää ja kun se voidaan liittää osaksi jotakin, mitä ei olisi voitu saada aikaan, jos tieto olisi jäänyt pirstaleiksi ympäristöön... Osaamispääoma on paketoitua, hyödyllistä tietoa<sup>125</sup>. (Stewart; 1997, 67.)

### Inhimillinen pääoma

Inhimillisen pääoman tavoite organisaatiossa on innovaatio, joka ilmenee tuotteina tai palveluina ja joiden tuottamista liiketoimintaprosessin tulisi edistää. Stewart oivaltaa, että inhimillinen pääoma kasvaa kahtalaisesti. Toisaalta, kun organisaatio käyttää lisääntyvästi inhimillistä osaamista ja toisaalta kun ihmiset oppivat tietämään enemmän kuin organisaatio tarvitsee. Jotta yritys voisi käyttää runsaammin ihmisten tietämystä, sen tulisi kehittää menetelmiä, joilla yksityinen tieto tehdään yleiseksi ja hiljainen julkiseksi. (Stewart; 1997, 86-89.)<sup>126</sup>

<sup>125</sup> Vrt: Osaamispääoma on sellaisen tiedon, sovelletun kokemuksen, organisaatioteknologian, asiakassuhteiden ja ammattitaidon hallintaa, joka tarjoaa Skandialle kilpailuedun markkinoilla. (Edvinson & Malone; 1997, 44.)

<sup>126</sup> Stewart kykenee myös problematisoimaan koulutuksen merkityksen. Hän näkee koulutusstrategioiden vaihtelevan merkityksen eri henkilöstöryhmissä sekä yleisen koulutuksen tarkoituksettomuuden. Stewartin mukaan inhimillisen pääoman ja koulutuksen välistä suhdetta ei ole



## Rakenteellinen pääoma

Stewart pitää yrityksen sekä kontekstin merkitystä suurena tiedon luomisessa. Liiketoiminnassa tarvittavaa tietoa voidaan luoda ympäristössä, jossa nopea tiedon jakaminen, kollektiivisen tiedon kasvu, johdon päätöksenteon nopeutuminen sekä ihmisten tuottavuuden kasvu ovat rakenteellisen pääoman kehittämisen motiiveita. Asiakkaan kannalta on tärkeää organisoida sekä tiedon varannot että sen virrat. Tätä tavoitetta voidaan toteuttaa tietojärjestelmissä ilmoitustaulujen, keskustelufoorumien, www-järjestelmien ja koulutuksen keinoin. Stewart katsoo, että informaation ja viisauden kertyminen tuottaa tietoa ja että se on merkittävä taloudellinen hyötytekijä sinänsä. Tietojärjestelmien keinoin saadaan asiantuntijoiden tieto nopeammin ja kattavammin keskinäiseen käyttöön. Ne tukevat maailmanlaajuista toimintaa. (Stewart; 1997, 108, 110–113, 124.)

Stewart näkee rakenteellisen pääoman taloudellisen toiminnan substanssina, pitää rakenteen hallinnassa pahimpana ongelmana liiallista informaatiota ja varoittaa liikainvestoinneista tietoon. Tällä hän tarkoittaa irrallisen tiedon ja asiantuntemuksen kasaamista organisaatioon ilman, että sen integraatiota, synergistä ja asiakkaita hyödyttävää käyttöä järjestetään. Tietotyö on harvoin rutiinia, sillä transaktiot ovat uniikkeja. On mahdotonta ennustaa millaista tietoa varsinaisesti on tarvetta hankkia. Osaamispääoma palvelee kahta päämäärää. Se voi kodifioida siirrettäviä tietovarantoja, toisaalta se voi reaaliaikaisesti yhdistää ihmisiä dataan, asiantuntijoihin ja tietoa tuottaviin yksiköihin. (Stewart; 1997, 128–132.)

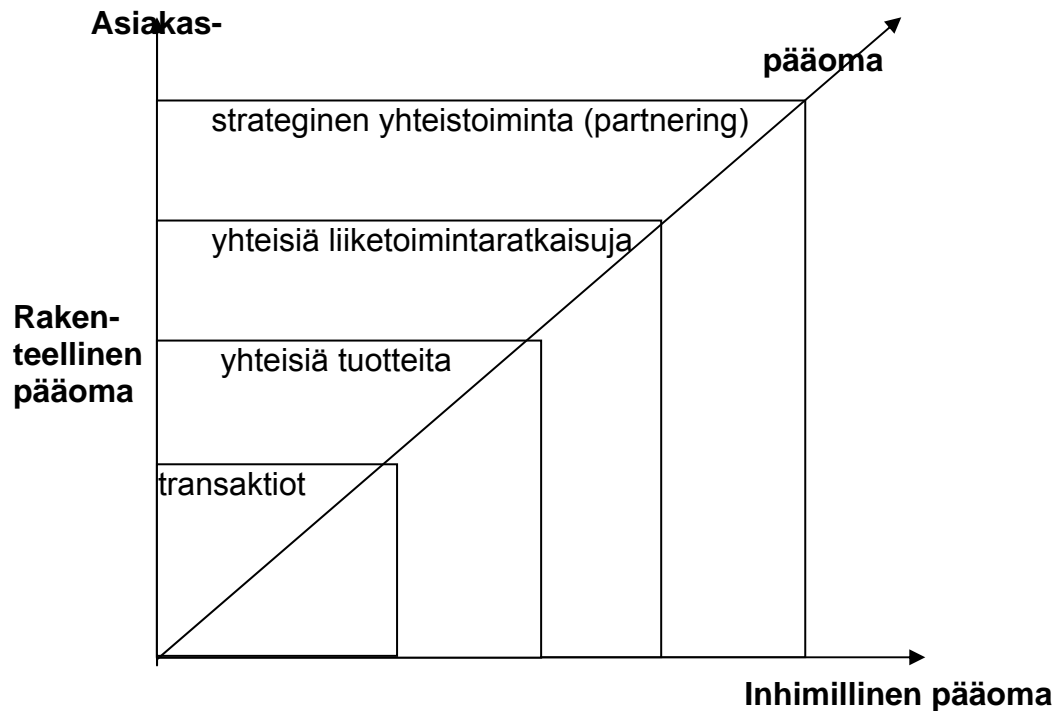
## Asiakaspääoma

Asiakaspääoman tärkein osa ovat verkostot, jotka ovat selvillä asiakkaan tarpeista. (Stewart; 1997, 144–145.) Organisaatioiden on järkevää pystyttää keskinäisiä elektronisia kosketuspintoja, jotta ne voisivat tukea nopeaa tietojen välitystä ja tiedon kasvua. Stewart pitää yrityksen strategioina asiakkaiden valtaistamista, kohtelemista yksilöinä sekä voitonjakoa. Tämä voi tapahtua organisaatioiden komplementaaristen funktioiden yhteistoiminnalla siten, että pelkästä osto-myyntitoiminnasta siirrytään toiminnalliseen yhteistyöhön. (Stewart; 1997, 149–161.) (Asetelma 2.)

---

syytä arvioida tietoelementtien määrällä vaan sen luomalla kapasiteetilla tuottaa innovaatioita. (Stewart; 1997, 93–95.)

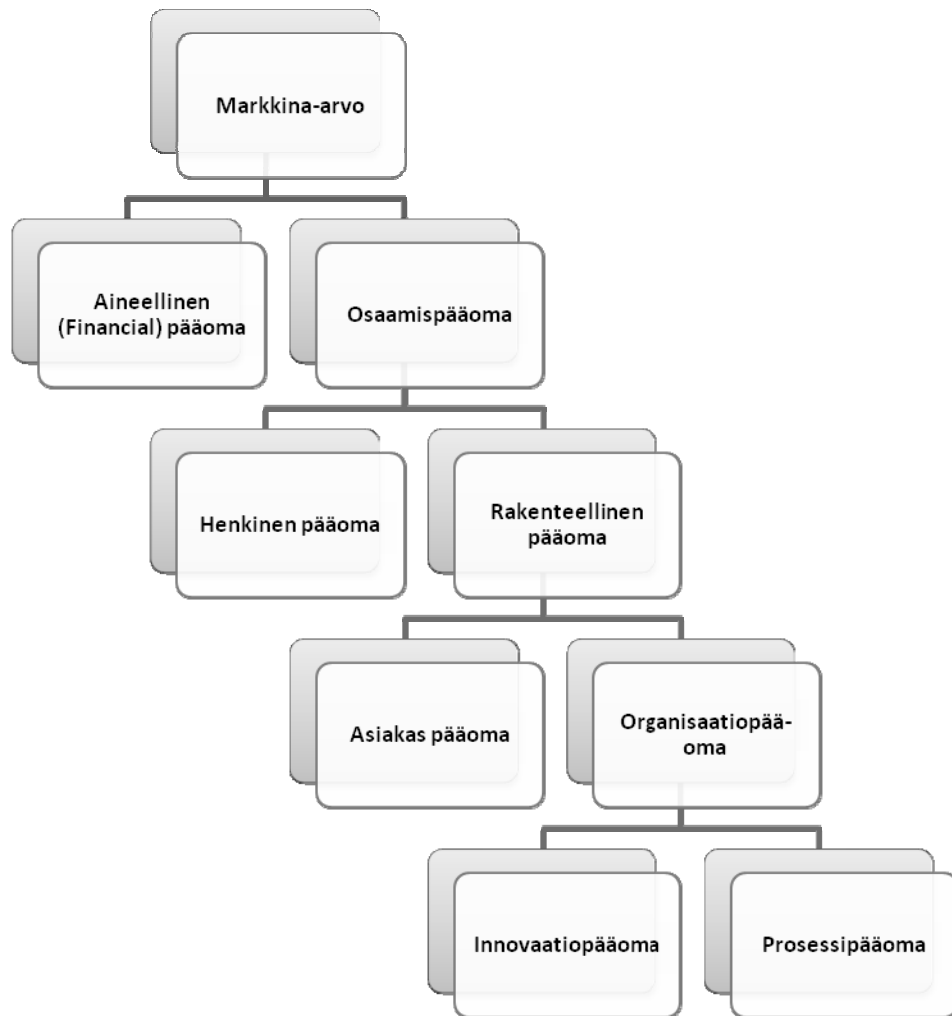
Asetelma 2. Liiketoiminnan integroituminen osaamispääoman funktiona



Stewart: 1997, 158.

Osaamispääoma koostuu inhimillisestä ja rakenteellisesta pääomasta. Johdon tehtävä on muuntaa inhimillisen pääoman tuotteita rakenteellisen pääoman osaksi. Inhimillistä pääoma ei yritys voi omistaa, toisin kuin on laita rakenteellisen pääoman osalta. Osaamispääoman arvioinnin ja kehittämisen keinoin pyritään parantamaan yrityksen asemaa markkinoilla. Skandia Oy:ssä osaamispääoman arvioidaan arvojen ja teknologian lisäksi kuuluvan niiden kolmen tekijän joukkoon, joihin kehitys älykkääksi organisaatioksi perustuu. (Edvinsson & Malone; 1997, 45–48.)

Asetelma 3. Skandia-yhtiön arvoa kuvaava malli



(Edvinsson & Malone: 1997, 52.)

#### 4. Osaamispääoma ja etätyö

Osaamispääomaa koskeva keskustelu liittyy etätyöhön erityisesti tiedon hallinnan osalta. Sveibyn maininta siitä, että huomio tulee kohdistaa tilaan, jossa tietoa luodaan, viittaa toimintojen ja työn konseptuaaliseen järjestämiseen. Tästä etätyö voi olla erityistapaus. Rakenteellisen pääoman yhteydessä tuodaan esiin tekniset välineet ja järjestelmät, joiden avulla toiminta voidaan tehostaa. Etätyö perustuu osiltaan tieto- ja tietoliikennetekniikan varaan ja työssä voidaan käyttää tietojärjestelmissä mahdollisesti olevia erityistoimintoja. Kolmas selkeä etätyön ja asiakaspääoman yhdyskohta ovat organisaatioiden yhteiset kosketuspinnat. Etätyön erityisenä motiivina on tuotu esiin asiakassuhteiden hoito.

Osaamispääomaa koskevassa kirjallisuudessa on kuitenkin niukasti viittauksia etätyöhön, kuten muihinkin työn organisoinnin erityisiin muotoihin.<sup>127</sup> Henkilöstö nähdään asemoituna ja henkilöstöryhmien väliset jännitteet rakenteen ja ammattitaidon määrääminä staattisina elementteinä. (Sveiby; 1997, 53–63.) Tämä lähtökohta vaikeuttaa muutoksen mahdollisuuden näkemistä. Osaamispääoman luonteen analysointiin liittyvät sosiaalisten lisäksi myös etiikan piiriin luettavat kysymykset. (Ks. Koskinen, 2000, 80.)

IC-viitekehyksen ongelma on toimintatilojen vähäinen tarkastelu. Työhön virtuaalisessa tai tietoisessa tilassa ei – Sveibytä lukuunottamatta – kiinnitetä merkittävää huomiota, ei myöskään ajan käsitteeseen tai aikaan prosessien luonteeseen kuuluvana tekijänä.

Etätyön tehokkuustekijät ovat mm. keskeisiä rakenteellisen pääoman ominaisuuksia. Ne liittyvät sekä organisaation sisäiseen rakenteeseen että asiakassuhteisiin ja toimintaan lisäarvoketuissa. Tieto ei esiinny tilasta riippumatta (vrt. Stewart; 1997, 171.) vaan henkisessä tilassa. Tämän perusteella tietoa voidaan käsitellä virtuaalisissa, fyysisissä ja sosiaalisissa tiloissa.

Osaamispääomaan liittyy paradigmaattisen muutoksen tuottaminen. Innovaatio on muutos ajattelussa ja tavassa toimia. Työn organisointi virtuaalisen ja henkisen tilan varaan lisää organisaation edellytyksiä tuottaa innovaatioita ja laajempia konseptuaalisia muutoksia, jotka merkitsevät sopeutumista lisäarvoketjuihin tai verkostojen rakentamista. Etätyö on tapa tehostaa lisäarvoisten ajatusten ja innovaatioiden tuottamista.

Työn organisoinnin muotona, joka parantaa ja nopeuttaa työsuorituksia etätyön tulisi sopia keinoihin, joita tieto-organisaatiot käyttävät. IC-teorian mukaan tiedon tuotantoa tulisi laajentaa oman organisaation sisällä ja erityisesti asiakkaiden ja strategisten partnereiden muodostamissa verkostoissa. Tämä toiminta liittyy etätyöhön erityisesti siten, kun se ymmärretään käsitteenä eWork eli tietoverkoissa tapahtuvana työnä.

## **5. Etätyön hyöty- ja haittatekijät sekä osaamispääoma**

Etätyö on työn organisoinnin tapana neutraali. Sen sovellutukset voivat johtaa työntekijöiden, organisaation tai ympäristön kannalta hyviin tai huonoihin ratkaisuihin. Liiketoiminnan kannalta etätyö on yksi keino sopeutua toistuviin organisaation ja sen ympäristön muutoksiin. Suomalaisessa etätyössä keskeistä on työntekijöiden oma harkinta ja työnjohtofunktioiden siirtyminen etätyöntekijöille itselleen. Etätyö liittyy häiriöttömän ja innovatiivisen työympäristön valintaan, työskentelyyn sekä fyysisissä että virtuaalisissa tiloissa ja tietojärjestelmien ominaisuuksien hyödyntämiseen. Keskeiset etätyön hyödyt liittyvät

---

<sup>127</sup> Poikkeuksena Campbellin ja Granthamin (1998) artikkeli, joka otsikostaan huolimatta liittyy osaamispääomaa koskevan teorian sekä yrityksen toiminnallisten valmiuksien yleiseen kuvailuun. Artikkelin lopussa päädytään korostamaan asiakassuhteiden merkitystä.

henkilökohtaiseen työmenetelmien, työajan ja työpaikan organisointiin sekä työn sovittamiseen henkilökohtaisiin intresseihin. (Ks. Pekkola; 2002, 232–236.)

Etätyön häiritsejistä merkittävin on työajan pidentyminen. Tämä on tyypillistä tilanteissa, joissa henkilökohtainen vastuullisuus tai työnjohtofunktioiden toteutus ja organisaation sekä ulkopuolisen kontrollin puute johtaa työaikanormien muutokseen. (Ks. Aitta; 2000, 156–157.) Etätyön häiritsejäksi ylempien toimihenkilöiden kannalta voidaan arvioida myös määrällisen työmarkkinajouston yleistyminen. Potentiaalinen ongelma on se, ettei etätyötä ja sen tuotoksien jakamista ole sopimuksin toteutettu. Muita häiritsejiä on pidettävä vähäisinä, vaikka niillä onkin yksilöllistä merkitystä.

Etätyön hyöty- ja häiritsejien sijoittamien osaamispääomaa koskevaan teoriaan kohdistuu erityisesti innovaatio-, ja prosessipääoman osalle, sillä hyödyt ovat ensisijassa yksilö- ja työntekijäkohtaisia. Etätyömainen työn organisointi ei yleensä liity syvällisellä tavalla yritysten tai organisaatioiden liiketoimintastrategiaan. Etätyön tehokkuustekijät eivät ole absoluuttisia, vaan liiketoimintastrategian luonteeseen ja tuote- ja prosessi-innovaatioiden kehitysvaiheeseen liittyviä tekijöitä. Pohjimmiltaan tehokkuustekijät liittyvät inhimillisen toiminnan vahvistamiseen.

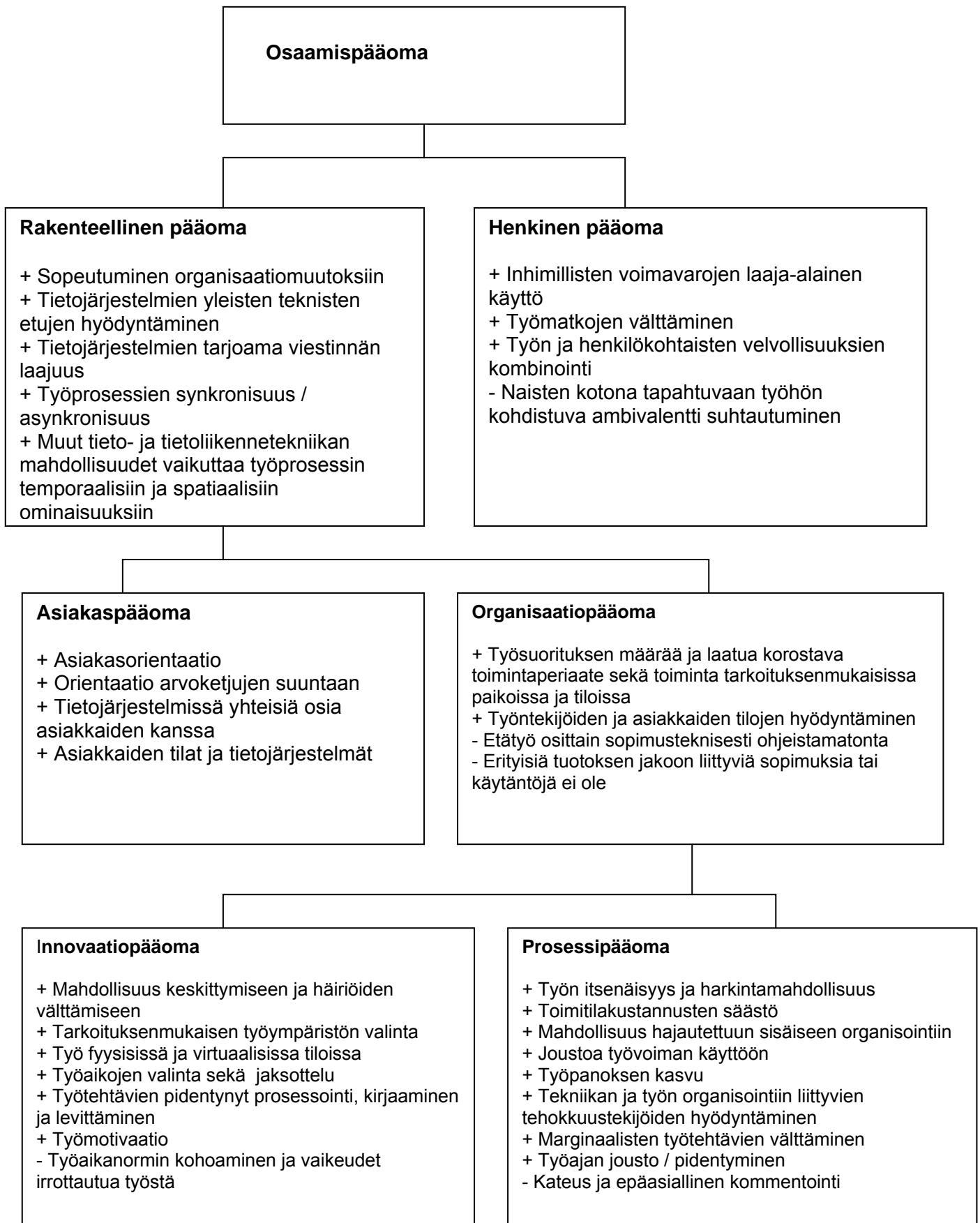
Yksilökohtaiset hyödyt innovaatiopääoman alueella tulevat ilmi henkilökohtaisessa työn rytmittämisessä ja työskentelymahdollisuutena tarkoituksenmukaisessa tilassa. Häiriöiden välttäminen ja tehtävien laajennettu prosessointi tukevat lisäarvoisten ajatusten ja innovaatioiden tuottamista. Ongelmatekijäksi on luettava työaikanormin kohoaminen, vaikeudet irrottautua työstä ja asiantuntijoita koskeva määrällinen työmarkkinajoustavuus.

Prosessipääoman piiriin on luettava työn itsenäisyys, mahdollisuus hajautettuun työn organisointiin, työvoiman käyttöön liittyvät joustot, työpanoksen kasvu ja tekniikan tuomien tehokkuustekijöiden hyödyntäminen. Negatiivisena seikkana saattaa ilmetä työyhteisön sisäistä kitkaa.

Organisaatiopääoman alueella hyödyiksi on luettava työsuorituksen määrää ja laatua korostava toimintaperiaate sekä työntekijöiden ja jopa asiakkaiden tilojen hyödyntäminen. Potentiaalinen ongelma on etätyötä koskevan neuvottelu- ja sopimuskäytännön vähäisyys.

Asiakaspääoman piirissä etu on etätyöntekijöiden asiakasorientaatio ja suuntautuminen arvoketjujen suuntaan. Tietojärjestelmissä saattaa olla yhteisiä organisaatioiden keskinäisiä osia, joiden hyödyntäjiä etätyöntekijät tyypillisesti ovat.

Asetelma 4. Etätöön tehokkuus- ja häiritteijät sekä osaamispääoma



Yleisiä rakenteellisen pääoman piirissä ilmeneviä etuja ovat sopeutuminen organisaatiomuutoksiin, tietojärjestelmien sisältämien etujen hyödyntäminen sekä työprosessin temporaalinen ja spatiaalinen muotoiltavuus. Kustannukset asettavat tietojärjestelmien käytölle rajoituksia.

Henkisen pääoman osalle on laskettavissa inhimillisten voimavarojen laaja-alainen käyttö ja työn ja henkilökohtaisten velvollisuuksien kombinoiminen etätöön keinoin. Henkilöstö voi myös halutessaan välttää työmatkoja ja sen tuomia ajankäyttöön ja kustannuksiin ja ympäristöön kohdistuvia haittatekijöitä. (Asetelma 4.)

Alempien toimihenkilöiden osalla innovatiivinen tapa organisoida työt liittyy ammatilliseen kehittymiseen muodollisesta asemasta riippumatta. (Vrt. Sveiby; 1997, 53–63.) Toisaalta kyse on henkisen pääoman käyttötavasta eli kompetenssin käytöstä ja kasvattamisesta organisaatiopääoman ja siihen liittyvien prosessi- ja innovaatiopääoman alueilla.

Etätöön tehokkuus liittyy jaettuun ja luotuun uuteen tietoon sekä innovaatioiden tuottamiseen. Osallisuus sosiaalisessa prosessissa merkitsee osallisuutta useammassa ja laajemmassa prosessikokonaisuudessa kuin muuten olisi mahdollista. Se merkitsee myös prosessien ja niihin osallistuvien henkilöiden valikoimisen mahdollisuutta. Etätöön keinoin voidaan olla prosessissa useamman henkilön kanssa ja keskittyneemmin omien ajatusten kanssa. Työn organisoinnin keinoin on mahdollista keskittyä ja suunnata ajattelua sekä henkilökohtaisella että sosiaalisella tasolla. Tehokkuus työssä on olemista sosiaalisessa rakenteessa siten, että muodostetaan lisää tilaa yksilölliselle ja jaetulle ajattelulle. Tuotettu tehokkuus on prosessi-innovaatio.

Etätö merkitsee osaamispääoman osalta sitä, että työskentelytiloihin liittyvä rakenne on muotoiltava siten, että ajatusten ja innovaatioiden tuottaminen on mahdollista. Keskeistä on henkisen pääoman ja rakenteellisen pääoman välinen suhde. Rakenteellisen pääoman elementtejä on muotoiltava siten, että henkinen pääoma voi toteutua siinä. Henkinen pääoma ei ole itsenäinen osaamispääoman osa – esim. koulutuksena ja terveytenä – vaan henkisen pääoman funktiot ilmenevät siinä, kuinka inhimillinen kyky voi ilmetä (olla läsnä) työprosesseissa niin organisaatioin sisäisesti kuin suhteessa asiakkaisiin ja ulkoisiin toimijoihin. Innovaatio- ja prosessipääoma ovat johdannaisia sekä organisaatio- että asiakaspääomasta.

## Lähteet

Ahonen Guy; Henkilöstötilinpäätös organisaation ohjauksen välineenä, teoksessa: Onnismaa Jussi, Pasanen Heikki, Spangar Timo (toim.); Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät, Porvoo, 2000.

Aitta Ulla; Työkuormituksen ja työn hallintaan liittyvät ongelmat ylempien toimihenkilöiden työssä. Teoksessa: Lehto & Järnefelt (toim.); 2000.

Björkegren Charlotte, Rapp Birger; Learning and knowledge management, A theoretical framework for learning in flexible organizations. Teoksessa: Jackson (toim.), 1999.

Campbell Alistair, Grantham Charles; Organisational assesment in the distributed work environment, Using measures of intellectual capital in the planning process. Teoksessa: Jackson and van der Wielen; 1998.

Edvinsson Leif & Malone Michael S.; Intellectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, New York, 1997.

Engelbart Douglas C.; Augmenting Human Intellect, A Conceptual Framework, Air Force Office of Scientific Research, AFOS-3223, Washington D.C., 1962.

Etzioni Amitai; Nykyajan organisaatiot, Helsinki 1977.

Gareis Karsten, Mentrup Alexander; Virtualisation of Labour Market Transactions: Technological Potential and Status Quo, Star (Socio-economic Trends Assessment for the Digital Revolution), Empirica, Issue Report No. 7, May 2001. Draft v. 2.

Glaser Barney G., Strauss Anselm L.; The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research, New York, 1967.

Koskinen Lennart; Kannattaako etiikka? Keuruu, 2000.

Ojala Satu; Työ hajautuu – missä käsitteen rajat? Työelämän tutkimus 2/2009.

On the e-Work Frontier: Developments Towards an Internet-based Labour Market in Forerunner Industry:  
[http://www.databank.it/star/list-issue/d\\_2.html](http://www.databank.it/star/list-issue/d_2.html)

Pekkola Juhani; Etätyön soveltaminen henkilökohtaisella, tuotanto-organisaation ja työmarkkinajärjestelmän tasolla, Työpoliittinen tutkimus Nro 147, Työministeriö, 1993.

Pekkola Juhani; Etätyö Suomessa; Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä.(Telework in Finland; Physical, virtual, social and



mental spaces as working environments for telework.) Swedish School of Economics and Business Administration; Ekonomi och samhälle 104, Helsinki 2002.

Suomi Reima, Pekkola Juhani; Management rationalities and virtual working, Adjusting telework to different organisational cultures and rationalities. Teoksessa; Jackson Paul (toim.); Virtual Working, Social and organisational dynamics, London and New York ,1999.

Stewart Thomas A.; Intellectual Capital, The new wealth of Organizations, New York, 1997.

Sveiby Karl Erik; The New Organisational Wealth, Managing & Measuring Knowledge-based assets, San Francisco, 1997.

## ***Tuotantotyön uudistuminen ja siihen liittyvät ongelmanratkaisukäytännöt***

**Tatu Piirainen**

Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus



### **1. Johdanto**

Monet empiiriset tutkimukset ja tuotantotyön uudistamiseen tähtäävät kehittämishankkeet ovat osoittaneet, että perinteisillä tayloristis-fordistisilla tuotantotyön organisointiperiaatteilla ja toimintatavoilla on edelleen vahva asema teollista toimintaa harjoittavien työpaikkojen keskuudessa ja että niistä irtautuminen on vaikeaa etenkin jo pidemmän aikaa toimineille tuotanto-organisaatioille (Delbridge 1998; Schumann 1998; Kevätsalo 1999; Clausen & Olsén 2000; Danford ym. 2004; Mehri 2005; Ylöstalon 2005; Vernon 2006; Koski 2007; Pardi 2007).

Parhaimmat edellytykset tukea tuotanto-organisaatioiden uudistumista on katsottu olevan ns. osallistavia ja henkilöstön laajaan vuoropuheluun perustuvia kehittämismenetelmiä hyödyntävällä kehittämisotteella (vrt. Frörlich & Pekruhl 1996; Koivisto 1997; Kevätsalo 1999). Dialogisten kehittämismenetelmien käytöstä saadut kokemukset kuitenkin osoittavat, että niiden käyttö ei takaa teollisten työpaikkojen onnistumista perinteisten tuotantotyön rakenteiden murtamisessa (Koivisto 1997; Kevätsalo 1999; Lahtonen & Syvänen 2004). Miksi perinteisistä organisointi- ja toimintatavoista luopuminen on niin vaikeaa erityisesti jo pidempään toimineiden teollisuusyrityksien tuotantotyössä? Miksi dialogiset menetelmät eivät ole riittävästi kyenneet tukemaan tuotantotyön uudistamista?

Eräs selitys voidaan löytää organisaatioiden ja organisatorisen muutoksen systeemisestä luonteesta, minkä vuoksi yhtä organisaation osaa ei voida muuttaa ilman, että aiheutetaan muutoksia myös muihin osiin. Dialogiset menetelmät eivät huomioi riittävästi tätä organisaatioiden ja organisatorisen muutoksen systeemistä luonnetta. Myös organisatorisen muutoksen sosiaalisella luonteella voidaan selittää vanhoista toimintatavoista irtautumisen vaikeutta. Irtautuminen perinteisistä teollisista toiminta- ja työn organisointitavoista edellyttää irtautumista vanhoja rakenteita ja toimintatapoja ylläpitävistä ja uusintavista sosiaalisista käytännöistä ja rutiineista. Vanhoista sosiaalisista rutiineista irtautuminen on kuitenkin monella tapaa haasteellista, sillä näiden rutiinien kyseenalaistaminen tyypillisesti aiheuttaa organisaatioissa mm. epävarmuutta, stressiä, jännitteitä ja konflikteja. Dialogiset menetelmät eivät ole huomioineet riittävästi myöskään näitä sosiaalisia käytäntöjä ja niiden vaikutusta kehittämistoimintaan.

Tuotantotyön uudistamiseen tähtäävän yhteistoiminnallisen kehittämisen kannalta keskeisinä sosiaalisina käytäntöinä voidaan pitää niitä ”ongelmanratkaisukäytäntöjä”, joita tuotanto-organisaation eri henkilöstöryhmät suosivat kehittämisprosessin aikana. Ne vaikuttavat mm. siihen, mitä asioita työpaikalla tuolloin määritellään ongelmiksi, ongelmien syiksi ja ratkaisukeinoiksi ja kyetäänkö ongelmia ratkomaan eri henkilöstöryhmien yhteistyönä. Ongelmanratkaisukäytännöt tarjoavat hyvän mahdollisuuden tarkastella tuotantotyön yhteistoiminnalliseen uudistamiseen tähtäävän kehittämistoiminnan esteitä ja edellytyksiä systeemisestä ja konstruktionistisesta näkökulmasta. Tuotantotyön kehittämisprosessin aikaista ongelmanratkaisutoimintaa ei kuitenkaan ole aiemmin juurikaan tutkittu sekä konstruktionistisesta että systeemisestä näkökulmasta. Tässä paperissa otetaan ensi askeleet sellaisen teoreettisen viite- ja analyysikehyksen muodostamiseksi, jonka avulla tämä toimintaa voidaan tutkia näistä näkökulmista. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen aloitetaan tarkastelemalla systeemistä näkökulmaa ja sen hyödyntämistä organisaatiotutkimuksessa (luku 2.). Tämän jälkeen selvitetään mikä on konstruktionistinen näkökulma ja mitä ovat sosiaaliset käytännöt (luku 3.). Neljännessä luvussa kiinnostuksen kohteena ovat perinteiset lähestymistavat ongelmanratkaisutoimintaan. Viidennessä luvussa määritetään mitä ovat tuotantotyön yhteistoiminnallisen uudistamisen kannalta keskeiset ongelmanratkaisukäytännöt ja mikä on se konteksti, jonka osana näitä käytäntöjä tulisi tarkastella. Kuudennessa luvussa arvioidaan kriittisesti dialogisia kehittämismenetelmiä ja sitä, missä määrin ne ottavat huomioon ongelmanratkaisukäytännöt ja niiden kontekstin yhteisvaikutukset kehittämistoimintaan.

## **2. Systeeminen näkökulma**

Systeemisen näkökulman perusideana on tarkastella tutkittavia ilmiöitä systeemeinä, jotka koostuvat keskinäisessä vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteessa olevista osista tai alasysteemeistä. Näin osien muodostama kokonaisuus, systeemi, on jotain enemmän kuin vain osiensa summa. Sillä on jotain sellaisia laadullisia ominaisuuksia, jota ei voida palauttaa järjestelmän yksittäisiin osiin. Systeemisen näkökulman soveltaminen organisaatiotutkimuksessa tarkoittaa käytännössä hyvin pitkälle sitä, että kun tarkastellaan jotain organisaatioon liittyvää yksittäistä asiaa, niin sitä ei tarkastella irrallaan siitä laajemmasta organisaatiokontekstista tai systeemistä, jonka osa tämä asia on. Organisaatioiden eri osien yhteenkytkeytyneisyydestä ja keskinäinen riippuvuudesta seuraa se, että organisatorisessa muutoksessa on käytännössä kyse myös systeemisestä muutoksesta (ks. Carr-Chellman 1998). Tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että yhtä organisaation osaa ei voida muuttaa ilman, että aiheutetaan muutoksia myös muihin osiin ja toiseksi sitä, että jonkin yhden osan muuttaminen edellyttää myös useiden muiden osien muuttamista (emt.). Tästä muutoksen systeemisyydestä taas seuraa mm. se, että jonkin tavoitellun organisatorisen muutoksen lopullista suuruutta/laajuutta, syvyyttä ja vaikutuksia on vaikea etukäteen arvioida ja muutosta on vaikea kontrolloida.

### 3. Konstruktionistinen näkökulma

Sosiaalista konstruktionismia käytetään usein yleisnimenä erilaisille tutkimussuunnille, joiden taustaoletuksena on tiedon ja ihmisten havaitseman ja kokeman todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Keskeisessä roolissa sosiaalisen tiedon ja todellisuuden rakentumisessa ja rakentamisessa ovat erilaiset sosiaaliset käytännöt (Berger & Luckmann 1994; Burr 1995; Reckwitz 2002). Sosiaaliset käytännöt liitetään usein eksplisiittiseen kielen käyttöön liittyviin käytäntöihin eli diskursiivisiin käytäntöihin (diskursseihin). Tämä näkemys edustaa ns. vahvaa konstruktionismia, jonka edustajien mielestä ei ole olemassa muita sosiaalisia käytäntöjä kuin kielelliset käytännöt. He myös katsovat, että diskurssien ulkopuolinen todellisuus ei vaikuta niiden sisältöön ja että diskurssien ulkopuolisesta todellisuudesta ei ole mahdollista saada tietoa, koska kaikki tieto on täysin diskursseista riippuvaista (Hacking 1999; Joseph & Roberts 2003). Heikon konstruktionismin edustajat taas katsovat, että diskurssien ulkopuolinen todellisuus vaikuttaa diskurssien sisältöön ja siitä voidaan saada tietoa, joka ei ole täysin diskursseista riippuvaista (Hacking 1999; Joseph & Roberts 2003). Niin sanotun 'käytäntöteorian' ('practice theory') näkökulmasta katsottuna diskurssiiviset käytännöt ovat sosiaalisten käytäntöjen yksi alaryhmänä ja niiden lisäksi on olemassa myös sellaisia eri ihmisille yhteisiä käytäntöjä tai rutiineja, jotka eivät suoraan liity kielen käyttöön ja merkityksen tuottamiseen, vaan esimerkiksi kehon käyttöön (Reckwitz 2002; Joseph & Roberts 2003). Finemanin (1993) mukaan myös tunteita voidaan tarkastella konstruktionistisesta näkökulmasta. Tällöin tunteet nähdään sosiaalisesti rakennettuina ja niiden katsotaan perustuvan yksilön tulkintaan tilanteesta sen sijaan, että niiden katsottaisiin perustuvan johonkin biologiseen perustaan. Sosiaaliset käytännöt voivat näin ollen olla myös tunteisiin liittyviä.

Käytäntö teoriaan tukeutuen käytännöt voidaan määrittää rutiininomaisiksi ja toistuviksi tavoiksi toimia, tuntea ja ajatella. Nämä käytännöt voivat olla myös sellaisia, että niiden olemassaoloa ei edes tiedosteta. 'Käytäntö teorian' mukaan sosiaalisen näistä käytännöstä tai rutiineista tekee se, että samalla tavalla toimii tai ajattelee useampi kuin yksi ihminen (Reckwitz 2002). Sosiaalisten käytäntöjen sosiaalisuuden voidaan nähdä juontuvan myös siitä, että ne ovat usein kiinnittyneet johonkin tiettyyn ihmisyhteisöön. Näiden käytäntöjen avulla eri yhteisöt ja niiden jäsenet voivat erottautua muista yhteisöistä ja tehdä eron Meidän ja muiden ihmisten välillä (Tuomela 2002).

Sosiaaliset käytännöt ovat kontekstisidonnaisia ja sisällöltään riippuvaisia muista sosiaalisista käytännöistä (Jokinen ym. 1993). Heikon konstruktionismin ja käytäntöteorian näkökulmasta katsottuna sosiaaliset käytännöt ovat riippuvaisia myös niiden ulkopuolisista asioista, kuten yhteiskunnallisista rakenteista, luonnonolosuhteista, -resursseista ja -laeista (Hacking 1999; Joseph & Roberts 2003).

Sosiaalisilla käytännöillä ja rutiineilla on useita funktioita. Niiden avulla ihmiset voivat mm. helpottaa jokapäiväisessä elämässä toimimista, sovittaa yhteen keskinäistä toimintaansa, osoittaa olevansa jonkun yhteisön jäseniä, rakentaa identiteettiään,

luoda itselleen ymmärrettävää, hallittavalta ja merkitykselliseltä tuntuvaa todellisuutta, puolustaa omia arvojaan, uskomuksiaan ja saavuttamaansa asemaa sekä edistää omia tavoitteitaan (Giddens 1984; Jokinen ym. 1993; Berger & Luckmann 1994; Tuomela 2002). Sosiaaliin käytäntöihin voidaan katsoa sisältyvän myös sellaista kumulatiivista tietoa ja osaamista, joka ei (suoraan) liity ihmisten kanssa toimimiseen ja sosiaalisen järjestyksen luomiseen vaan esimerkiksi jonkin laitteen tai työkalun käyttöön (vrt. Berg 1992; Berger & Luckmann 1994, Reckwitz 2002).

Jotkut sosiaaliset käytännöt ovat hallitsevammassa ja vahvemmassa asemassa kuin toiset. Sosiaaliset käytännöt ovat näin jonkinlaisessa hierarkkisessa suhteessa toisiinsa (Lehtonen 1994). Mitä hegemonisempi jokin sosiaalinen käytäntö on, sitä yleisemmin sitä käytetään ja sitä suurempi joukko ihmisiä sitä käyttää (vrt. Jokinen ym. 1993). Hallitsevia sosiaalisia käytäntöjä voisi nimittää myös sosiaalisten käytäntöjen perusrakenteiksi (vrt. paradigman käsite). Toisin sanoen mitä hallitsevampi jokin sosiaalinen käytäntö on, sitä riippuvaisempia muut sosiaaliset käytännöt ovat siitä ja sitä enemmän se sisältyy muihin sosiaaliin käytäntöihin (Jokinen ym. 1993). Tästä seuraa se, että mitä hegemonisemmasta käytännöstä on kysymys, sitä vaikeampi sitä on kyseenalaistaa ja muuttaa, koska sitä laajemmasta ja syvällisemmästä ajattelu- ja toimintatapojen muutoksesta on kysymys.

Konstruktivistinen lähestymistapa hylkää perinteisen objektivistisen näkökulman todellisuuteen ja tietoon. Organisaatiotutkimuksen kontekstissa tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että tutkimuksessa havaittuja organisaatioita ja niistä saatavaa tietoa tarkastellaan sosiaalisina konstruktioina. Riippuu aina katsojasta/tulkitsijasta, millaisena hän jonkin organisaation ja sen jäsenten toiminnan näkee ja miten hän organisaatiota koskevaa tietoa tulkitsee ja tuottaa.

Organisaation toimintatapoihin ja rakenteisiin liittyvissä muutoksissa on käytäntö teorian näkökulmasta katsottuna aina kysymys joidenkin sosiaalisen käytäntöjen uudistumisesta ja itsestään selvinä pidettyjä vanhojen rutiinien kriisiytymistä ja kyseenalaistumista. Tämä voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun organisaation jäsenet eivät enää koe selviytyvänsä jostain tilanteesta tyydyttävällä tavalla vanhojen rutiinien avulla, tai kun he eivät enää koe niiden mukaisen toiminnan tuottavan haluttuja tuloksia. Sosiaalisen käytäntöjen uudistamista vaikeuttavat mm. turvallisiksi koettujen rutiinien rikkoutumisen aiheuttama epävarmuus ja stressi sekä sosiaalisten käytäntöjen yhteenkytkeytyneisyys. Jälkimmäisestä seuraa se, että kyseenalaistaessamme yhden käytännön tulemmme samalla kyseenalaistaneeksi myös muita käytäntöjä. Sosiaalisten käytäntöjen (esim. erilaisten todellisuutta koskevien oletusten) olemassaoloa ei välttämättä aina edes tiedosteta. Myös tämä ominaisuus tekee näiden käytäntöjen uudistamisesta haasteellisen. Pyrkimykset uudistaa vanhoja käytäntöjä voivat aiheuttaa organisaatioissa myös erilaisia jännitteitä ja konflikteja. Haasteellisimpina muutettavia ovat tässä suhteessa organisaation hegemoniset käytännöt sekä sellaiset käytännöt, jotka toimivat keskeisinä organisaatiossa työskentelevien identiteettien ja saavutettujen sosiaalisten asemien ylläpitämisen ja puolustamisen välineinä. (Giddens 1984; Jokinen ym. 1993; Ilmonen 1998)

Organisaatiotutkimuksessa funktionalistinen paradigma on ollut hallitseva ja konstruktionistinen tutkimus on ollut marginaalissa (Karreman & Alvesson 2001; Samra-Fredericks 2008). Konstruktionistista organisaatiotutkimusta on kuitenkin tehty ja eräs esimerkki konstruktionistista näkökulmasta organisaatiotutkimuksessa on ns. diskurssiivinen organisaatiotutkimus. Sen piirissä on tarkasteltu mm. erilaisten diskurssien vaikutusta organisationaaliseen muutokseen, yritysstrategiaan, johtajuuden määrittymiseen, eri henkilöstöryhmien identiteettiin ja ammatteihin. Diskursseja on tarkasteltu myös vastarinnan, kontrolloinnin ja identiteettien tuottamisen välineenä (Samra-Fredericks 2008; Kejonen 2006; Barge & Fairhurst 2008; Hujala 2008).

#### **4. Perinteisiä lähestymistapoja ongelmanratkaisutoimintaan**

Tutkimuskirjallisuudesta on löydettävissä melko paljon erilaista organisaatioissa tapahtuvaan ongelmien ratkaisemiseen liittyvää tutkimusta, liittyen esimerkiksi uuden tiedon ja innovaatioiden tuottamiseen, oppimiseen, yritysten selviytymisedellytyksiin (Giroux 2008; Koski 2007) ja rehtoreiden ja lääkäreiden toimintaan (Leithwood & Steinbach 1991).

Mutta mistä näkökulmista ongelmanratkaisutoimintaa sitten on tarkasteltu? Giroux (2008) on tehnyt yhteenvetoa väitöstutkimuksessaan ongelman ratkaisemista käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta. Tämän pohjalta hän jakoi löytämänsä teoreettiset lähestymistavat yritysten organisationaalisiin ongelmanratkaisuprosesseihin ja -käytäntöihin neljään ryhmään: a) prosessinäkökulmaan, b) ongelmanäkökulmaan, c) systeeminäkökulmaan ja d) yksilö-/persoonallisuusnäkökulmaan.

Prosessinäkökulma tarkastelee ongelmanratkaisuprosesseja ja niiden eri vaiheita objektivistisesta ja rationaalisesta näkökulmasta. Ongelman ratkaisu perustuu ongelmista kerättyihin yksiselitteisiin faktatietoihin ja niihin perustuviin loogisiin ja rationaalsiin päättely- ja ongelmien ratkaisuprosesseihin. Nämä prosessit sisältävät tietyt ennakolta määritellyt vaiheet. Prosessinäkökulmaan sisältyy näin hyvin pitkälle samanlainen objektivistinen näkökulma todellisuuteen ja tietoon kuin systeemiin lähestymistapoihin. Oletetaan, että tarkasteltavaan ongelmaan on olemassa yksi oikea (paras), faktatietoihin ja ulkopuoliseen objektiiviseen näkökulmaan ja loogisen ratkaisumalliin perustuva ratkaisu.

Ongelmalähtöinen näkökulma perustuu yritysten tyypillisesti kohtaamien ongelmien luokitteluun. Tämä tarkoittaa käytännössä ongelmien luokittelua sillä perusteella, mihin yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin ne liittyvät. Näiden luokittelujen tarkoitus on auttaa yritysten johtajia yritysten toiminnan kannalta tärkeiden ongelmien tunnistamisessa. Tähän näkökulmaan ei sisälly näkemyksiä siitä, miten ongelmia pitäisi ratkaista tai määrittää.

Systeeminäkökulmaan sisältyy näkemys, että ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan systeeminen viitekehys ja lähestymistapa. Systeeminen näkökulman mukainen

ongelmanratkaisu perustuu systeemiseen ongelmanratkaisumenetelmään ja siihen että tarkasteltavia ongelmia ei tarkastella irrallaan niistä laajemmista systeemeistä, joihin ne liittyvät. Pyrkimyksenä on näin huomioida kaikki ne eri ulottuvuudet, jotka johonkin tarkasteltavaan ongelmaan ja ongelman ja ongelmanratkaisujen määrittelyyn liittyvät. Prosessinäkökulman lailla myös systeemiseen näkökulmaan sisältyy objektivistinen ja rationaalinen näkökulma ongelmanratkaisutoimintaan.

Yksilö- tai persoonallisuusnäkökulma huomioi yksilöiden persoonallisuuspiirteiden ja erilaisten yksilöllisten kognitiivisten erojen vaikutuksen ongelmien määrittelyyn, tulkintaan ja ongelmien ratkaisutapoihin.

Yleisimmät ongelmanratkaisutoiminnan tarkastelut näyttävät lähtevän siitä, että kyse on yksilöiden korkeamman tason kognitiivisesta, objektiivista, rationaalisesta ja kontrolloidusta, tiettyjen vaiheiden kautta etenevästä toiminnasta. Yksikään Giroux'n löytämistä näkökulmista ei tarkastele ongelmanratkaisutoimintaa konstruktionistisesta näkökulmasta, eli niitä ei tarkastella työpaikan sosiaalisina käytäntöinä ja sosiaalisen todellisuuden ja tiedon tuottamisen välineinä ja prosesseina.

Tekemäni kirjallisuuskatsauksen perusteella näyttäisi siltä, että tuotantotyössä ja tuotantotyön kehittämistoiminnan yhteydessä tapahtuvaa ongelmanratkaisuun liittyvää toimintaa on tutkittu varsin vähän konstruktionistisesta näkökulmasta. Jonkun verran on olemassa tutkimusta esimerkiksi siitä, miten lääkäri erilaisten ongelmanratkaisurutiinien avulla vastaanotto tilanteessa konstruoi "lääketieteelliset" ongelmat ja ratkaisut näihin ongelmiin (Berg 1992)

## **5. Muutostilanteiden ongelmanratkaisukäytännöt ja niiden konteksti**

Perinteisiä tuotannollisia organisointi- ja toimintatapoja suosineen tuotantolaitoksen uudistumisen yhtenä keskeisenä edellytyksenä on pidetty sitä, että eri henkilöstöryhmät kykenevät yhteistoiminnallisesti luomaan uudenlaisia organisointi- ja toimintatapoja. Tässä luvussa määritetään edellä esitettyjen teoreettisten tarkastelujen avulla ensinnäkin mitä ovat tuotantotyön yhteistoiminnallisen uudistamisen onnistumisen kannalta keskeiset ongelmanratkaisukäytännöt ja toiseksi mikä on se konteksti, jonka osana näitä käytäntöjä tulisi tarkastella.

### **Muutostilanteissa suositut ongelmanratkaisukäytännöt**

Työpaikoilla tapahtuva ongelmanratkaisutoiminta on ilmiönä erittäin yleinen, joudutaanhan työssä jatkuvasti ratkaisemaan erilaisia ongelmia ja tekemään erilaisia valintoja. Tässä paperissa erityisenä kiinnostuksen kohteena on sellainen ongelmanratkaisutoiminta, joka liittyy erilaisiin tuotantotyön uudistamiseen tähtääviin kehittämistilanteisiin. Tällaisissa tilanteissa tuotantotyön rakenteellisen ja toimintatavallisen uudistumisen kannalta keskeisinä sosiaalisina käytäntöinä voidaan pitää niitä ongelmanratkaisukäytäntöjä, joita tuotantotyön uudistumisen kannalta keskeiset toimijat ja toimijaryhmät tällaisissa tilanteissa eniten suosivat ja joiden avulla he määrittelevät jotkut asiat ongelmiksi (uudistettaviksi asioiksi), jotkut

asiat näiden ongelmien syiksi ja jotkut toimet legitiimeiksi ratkaisuuksi näihin ongelmiin.

Tuotanto-organisaatioiden muutostilanteissa eniten suositut (ts. hegemoniset) ongelmanratkaisukäytännöt voidaan määritellä seuraavasti. Ne ovat

- 1) näissä organisaatioissa työskentelevien erilaisissa muutostilanteissa yleisimmin käyttämiä virallisia ja epävirallisia toimintatapoja ja -rutiineja ratkaista tuotantotyöhön liittyviä ongelmia ja reagoida esille tullessiin työhön liittyviin ongelmiin;
- 2) niitä puhekäytäntöjä eli diskursseja, joita tuotanto-organisaatioissa työskentelevät yleisimmin käyttävät työhön liittyvissä muutostilanteissa ja joiden avulla he tuottavat a) jotkut tuotantotyöhön liittyvät asiat ongelmiksi, b) jotkut asiat näiden ongelmien syiksi ja c) jotkut toimintatavat näiden ongelmien ratkaisukeinoiksi tai legitiimeiksi keinoiksi reagoida näihin ongelmiin;
- 3) niitä yleisimmin käytettyjä vuorovaikutus- tai keskusteluorientaatioita, jotka po. muutostilanteissa liittyvät tuotanto-organisaation ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen; ja
- 4) niitä yleisimmin käytettyjä tunneilmaisu- ja tunteiden hallintakäytäntöjä, joita muutostilanteissa liitetään työhön liittyviin ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen.

Seuraavassa kerrotaan tarkemmin miksi vuorovaikutusorientaatiot ja tunneikäytännöt ovat tärkeitä ongelmanratkaisutoimintaan liittyviä sosiaalisia käytäntöjä ja mitä näillä vuorovaikutukseen ja tunteisiin liittyvillä käytännöillä tarkoitetaan.

Se, millä tavalla henkilöstö keskustele keskenään työssään kohtaamista ongelmista ja ongelmanratkaisusta, vaikuttaa keskeisellä tavalla siihen kuinka yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu etenee ja millaisia tuloksia tästä toiminnasta saadaan. Seuraavassa on esimerkkejä erilaisista dialogisista vuorovaikutus- tai keskusteluorientaatioista (Gergen & Barret 2001):

- väittelyorientaatio
  - o puolustetaan omaa kantaa ja hyökätään toisen kantaa vastaan, yritetään vakuuttaa toinen osapuoli oman kannan paremmuudesta ja toisen kannan huonommuudesta
- kaupankäyntiorientaatio
  - o tavoitteena tappioiden minimointi ja hyötyjen maksimointi
  - o hyödynnetään vastapuolen heikkouksia ja myönnyttään mahdollisimman vähän
- neuvotteluorientaatio
  - o pyritään maksimoimaan yhteinen hyöty, pyritään löytämään sellaisia ratkaisuja, joista on molemmille osapuolille hyötyä
- sovitteluorientaatio
  - o osapuolia voidaan rohkaista kuuntelemaan ja ymmärtämään toisen osapuolen ajatuksia ja tuntemuksia tilanteesta, luomaan useita toimintavaihtoehtoja, ja työskentelemään yhdessä yhteisesti hyväksyttävän vaihtoehdon löytämiseksi

Edellä mainituista vuorovaikutusorientaatioista huonoiten toimintatapojen uudistamiseen tähtäävää yhteistoiminnallista ongelmanratkaisua tukee todennäköisesti väittelyorientaatio ja parhaiten sovitteluorientaatio.



Tunteilla ja niihin liittyvillä käytännöillä voidaan nähdä olevan suuri merkitys organisaatioiden toimintatapojen uudistamisprosesseissa (vrt. Vince & Broussine 1996). Se, millaisiin tunnekäytäntöihin henkilöstö erilaisissa muutostilanteisiin liittyvässä ongelmanratkaisutoiminnassa turvautuu, vaikuttaa merkittäväällä tavalla siihen, kuinka tähän muutokseen suhtaudutaan ja kuinka sen suhteen toimitaan. Tunnekäytännöillä tarkoitetaan tässä sekä vakiintuneita tapoja ilmaista tunteita että vakiintuneita tapoja hallita tai kontrolloida tunteita. Tunteiden hallintakäytäntöjä ovat esimerkiksi erilaiset puolustus- ja selviytymiskäytännöt, jotka voidaan nähdä sekä yksilöllisinä että sosiaalisina käytäntöinä (Vince & Broussine 1996; Ranki 2000).

Muutostilanteisiin liittyvistä tunneilmaisukäytännöistä negatiiviset tunneilmaisukäytännöt yleensä vaikeuttavat muutokseen tähtäävää ongelmanratkaisutoimintaa silloin, kun niiden kohde on muutos ja sen puolesta puhuvat seikat ja henkilöt. Negatiiviset tunneilmaisukäytännöt taas voivat tukea muutokseen tähtäävää ongelmanratkaisutoimintaa silloin, kun ne kohdistuvat asioihin, joiden kyseenalaistaminen puoltaa muutosta. Positiiviset tunneilmaisukäytännöt tukevat muutokseen tähtäävää ongelmanratkaisutoimintaa yleensä silloin, kun niiden kohteena ovat muutos ja sen puolesta puhuvat seikat ja henkilöt. Vastaavasti ne voivat vaikeuttaa muutokseen tähtäävää ongelmanratkaisutoimintaa kun niiden kohteena ovat asiat, jotka tukevat asioiden ennallaan säilyttämistä.

Erilaisista tunteiden hallintaan liittyvistä käytännöistä erilaiset pelon, ahdistuneisuuden ja häpeän tunteiden torjuntaan käytetyt defensiiviset käytännöt yleensä vaikeuttavat organisatorista muutosta (Vince & Broussine 1996; Ranki 2000). Tällaisia käytäntöjä ovat esimerkiksi torjunta (epämiellyttävien tunteiden ja kokemusten torjuminen tietoisuudesta), taantumisen (aikaisemmin turvallisuutta tuottaviin asioihin takertuminen), projisointi (omien ei-toivottujen piirteiden näkeminen toisissa), reaktiomuodostus (pyrkimys muuntaa primitiiviset tunteet vastakohdikseen) ja kieltäminen (tuskallisten asioiden ja tunteiden kieltäminen) (Vickers et al. 1981; Ranki 2000). Organisatorista muutosta tukevana tunnehallintakäytäntöinä taas voidaan pitää esimerkiksi sellaisia selviytymiskäytäntöjä kuin empatia, sublimaatio (sosiaalisesti hyväksytyjen keinojen käyttäminen), hallittu regressio (aikaisempien kokemusten luova hyväksikäyttö nykytilanteen paremmin ymmärtämiseksi) ja objektiivisuus (eri näkökulmien salliminen) (Vickers et al. 1981; Ranki 2000).

### **Ongelmanratkaisukäytäntöjen konteksti**

Konteksti, josta tuotanto-organisaatioiden uudistushankkeisiin liittyvät hegemoniset ongelmanratkaisukäytännöt ovat riippuvaisia, voidaan jakaa organisaatiokontekstiin ja ulkoiseen kontekstiin. Organisaatiokontekstiin sisältyvät periaatteessa kaikki tuotanto-organisaatioiden organisatoristen rajojen sisällä aiemmin olleet ja tapahtuneet sekä tarkasteluhetkellä olevat ja tapahtuvat asiat. Tutkimuksellisesti mielenkiintoisina näistä asioista voidaan pitää niitä, joilla on havaittu olevan merkittävä vaikutus organisaation jäsenten toimintaan. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi organisaation taloudellinen menestys-, kasvu- ja irtisanomishistoria, organisaation johtamiseen ja työntekoon liittyvät muut hegemoniset käytännöt, organisaatiossa käytettävät koneet ja laitteet, organisaation toimintojen fyysinen

layout ja vertikaalinen ja horisontaalinen organisointitapa (ml. työnjako), organisaation palkkaus- ja palkkiojärjestelmät sekä työaikajärjestelmät, organisaation tuotteet, kilpailustrategiat, tuotannon ja muun toiminnan mittarit, aikaisemmat ja samaan aikaan toteutettavat muut kehittämistoimet, henkilöstörakenne, henkilöstösuhteet ja työelämän laatu (vrt. Kevätsalo 1999). Lisäksi organisaatiokontekstiin voidaan katsoa kuuluvaksi tavoiteltuun organisatoriseen muutokseen liittyvät asiat, kuten kehittämistoiminnan organisointi ja resurssit, hanketta koskevien päätöksiä tekemistapa ja sisältö, muutokselle asetetut tavoitteet ja muutoksen toteuttamiseen liittyvät kehittämisotteet, -toimet, -menetelmät ja -tulokset (Kevätsalo 1999). Ulkoiseen kontekstiin sisältyvät periaatteissa kaikki sellaiset asiat, jotka eivät ole osa jotain organisaatiota ja kuuluvat sen ulkopuoliseen todellisuuteen. Tutkimuksellisesti mielenkiintoisina ulkopuoliseen kontekstiin sisältyvinä asioina voidaan pitää niitä, joilla on havaittu olevan merkittävä vaikutus tuotanto-organisaation ja sen jäsenten toimintaan. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi työehtosopimukset, organisaation tarvitsemien resurssien hinta ja saatavuus, taloudelliset suhdanteet, kilpailijat, markkinat (kysynnän ja tarjonnan välinen suhde), asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit (Kevätsalo 1999).

## **6. Dialogisten kehittämismenetelmien arviointia**

Demokraattisen dialogin periaatteita soveltavat dialogiset kehittämismenetelmät lähtevät siitä oletuksesta, että työpaikalla tapahtuvan kehittämistoiminnan/ongelmanratkaisutoiminnan ytimessä on eri osapuolten avoin ja rakentava vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen avoimuus ja rakentavuus pyritään takaamaan noudattamalla tasavertaisen vuoropuhelun pelisääntöjä. Näiden menetelmien tavoitteena on luoda ongelmanratkaisutoiminnalle sellaiset puitteet, että työpaikan eri osapuolet kykenevät kriittisesti arvioimaan omia toimintatapojaan ja muodostamaan yhteisen näkemyksen siitä, mitä pitäisi kehittää. Oletuksena on toisin sanoen se, että dialogisen menetelmän luomissa puitteissa esimerkiksi eri henkilöstöryhmien erilaiset sosiaaliset käytännöt eivät vaikeuta eri osapuolten välistä vuorovaikutusta ja yhteistoiminnallista ongelmanratkaisua. Tämän oletuksen oikeellisuuden ovat kyseenalaistaneet mm. Lahtonen (1996) ja Koivisto (1997). Dialogiset kehittämismenetelmät eivät selvästikään huomioi riittävästi eri henkilöstöryhmien suosimia sosiaalisia käytäntöjä (ml. hegemonisia ongelmanratkaisukäytäntöjä) ja niiden vaikutusta työpaikoilla tapahtuvaan ongelmanratkaisutoimintaan. Tarkasteltaessa kuvauksia po. menetelmistä voidaan havaita, että nämä menetelmät eivät edellytä myöskään kehitettävän työpaikan systeemistä tarkastelua (ks. Koivisto 1997; Lehtonen 2004). Tämä antaa aiheen epäillä, että nämä menetelmät eivät huomioi riittävästi myöskään työpaikan ja siellä tapahtuvien muutosten systeemistä luonnetta, sekä eri henkilöstöryhmien suosimien sosiaalisten käytäntöjen, organisaatiokontekstin ja ulkoisen kontekstin yhteisvaikutusta kehittämistoimintaan.

## Lähteet

- Aaltonen, Mika & Kovalainen, Anne 2001. Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Swedish School of Economics and Business Administration. Research Reports no. 52. Helsinki.
- Barge, K., J. & Fairhurst, G., T. 2008. Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach. Sage Publications, Vol. 4(3), pp. 227–251.
- Berg, M. 1992. The construction of medical disposals. Medical sociology and medical problem solving in clinical practice. Sociology of Health & Illness, Vol. 14 No. 2. pp. 151–180.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1994 (alkuteos 1966). Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Gaudeamus. Helsinki.
- Burr, V. 1995. An Introduction to Social Constructionism. Routledge. Great Britain.
- Carr-Chellman, A. A. 1998. Systemic Change: Critically Reviewing the Literature. Educational Research and Evaluation, Vol. 4, No. 4, pp. 396–394.
- Clausen, C. & Olsén, P. 2000. Strategic Management and the Politics of Production in the Development of Work: A Case Study in a Danish Electronic Manufacturing Plant. Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 12, No. 1, pp. 59–74.
- Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S. & Upchurch, M. 2004. High performance work systems and workplace partnership: A case study of aerospace workers. New Technology, Work and Employment, Vol. 19, No. 1, pp. 14–29.
- Delbridge, R. 1998. Life on the Line in Contemporary Manufacturing. Oxford University Press. Great Britain.
- Frölich, Dieter & Pekruhl, Ulrich 1996. Direct Participation and Organizational Change. Fashionable but Misunderstood? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.
- Gergen, McNamee & Barret 2001. Toward transformative dialogue. International Journal of Public Administration, Vol. 24, No. 7&8, pp. 679–707
- Giddens, A. 1984. Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissä. Otava. Keuruu.
- Hacking, I. 1999. The Social Construction of What? Harvard University Press. Cambridge.

- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja. E. Yhteiskuntatieteet 149. Kuopio.
- Ilmonen, K. 1998. Sosiologia, rutiinit ja kulutus. Sosiologia, No. 2. ss. 92–103.
- Joseph, J. & Roberts, J. M. 2003. Realism Discourse and Deconstruction. Routledge. USA.
- Karreman, D. & Alvesson, M. 2001. Making newsmakers: Conversational identity at work. Organization Studies, 22(1), pp. 59–89.
- Kejonen, M. 2006. ”Kohtaavathan suoratkkin avaruudessa”. Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetavoista. Joensuun yliopisto. Joensuu.
- Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Vastapaino. Tampere.
- Koivisto, T. 1997. Uudistuva metallialan tuotantolaitos. Osallistava uudelleensuunnittelu mahdollisuuksien areenana. Acta Universitatis Tamperensis 558: Tampereen yliopisto. Tampere.
- Koski, P. 2007. Työ ja oppiminen rengastehtaassa. Acta Universitatis Tamperensis 1219. Tampere University Press. Tampere.
- Lahtonen, M. 1996. Demokraattinen dialogi metalliteollisuudessa. Työpaikkojen kehittämisohjelman arviointitutkimus. Työpoliittinen tutkimus 148. Työministeriö. Helsinki.
- Lahtonen, M. & Syvänen, S. 2004. Demokraattinen dialogi – vastaus työelämän yhteistoiminnan ja tuottavuuden haasteisiin. Teoksessa Lehtonen Jarmo (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus.
- Lehtonen, M. 1994. Kyklooppi ja kojootti. Subjekti 1600–1900-lukujen kulttuuri- ja kirjallisuusteorioissa. Vastapaino. Tampere.
- Leithwood, K. & Steinbach, R. 1991. Indicators of Transformational Leadership in the Everyday Problem Solving of School Administrators. Journal of Personnel Evaluation in Education. 4. pp. 221–244
- Mehri, D. 2005. The Darker Side of Lean: An Insider's Perspective on the Realities of the Toyota Production System. Academy of Management Perspectives, Vol. 20, No. 2, pp. 21–42.
- Morgan 1997. Images of Organizations. Thousand Oaks, Sage. CA.

Pardi, T 2007. Redefining the Toyota Production System: The European Side of the Story. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 22, No. 1, pp. 2–20.

Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. *Acta Universitatis Tamperensis* 775. Tampere University Press. Tampere.

Reckwitz, A. 2002. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, Vol. 5., No. 2., pp. 245–265.

Samra-Frederics, D. 2008. Social constructionism in management and organization studies. In Holstein J.A. & Gubrium J.F. (toim.) *Handbook of Constructionist Research*, pp. 129–152. Guilford Press, New York.

Schumann, M. 1998. New Concepts of Production and Productivity. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 19. No. 1, pp. 17–32.

Tuomela, R. 2002. *The Philosophy of Social Practices: A Collective Acceptance View*. Cambridge University Press. Cambridge.

Vernon, G. 2006. The Potential of Management-Dominated Work Organization: The Critical Case of Japan. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 27, No. 3, pp. 399–424.

Vince, R. & Broussine, M. 1996. Paradox, Defense and Attachment. *Organizational Studies*, Vol. 17, No. 1, pp. 1–21.

Vickers, R. R. Hervig, L. K., Rahe, R. H. & Rosenman, R. H. 1981. Type A Behavior Pattern and Coping and Defense. *Psychosomatic Medicine*, Vol. 43, No. 5, pp. 381–396.

Ylöstalo, P. 2005. Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tykes-raportteja 39. Työministeriö. Helsinki.

---

---

## Työpaikan ongelmalliset vuorovaikutussuhteet

**Sini Rainivaara**

Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos

Työpaikalla meitä ympäröi monimuotoinen vuorovaikutussuhteiden verkosto. Työtoverisuhteet ovat merkittäviä, usein pitkäkestoisia suhteita ja lieneekin väistämätöntä, että niihin liittyy myös haastavampia piirteitä ja vaihteita. Vuorovaikutus työtoverisuhteissa vahvistaa yhteenkuuluvuutta, suojaa, tukee ja korjaa, mutta se voi myös eristää ja satuttaa.

Työpaikan ongelmalliset vuorovaikutussuhteet -työryhmässä puheenvuoron saivat eri tieteenalojen tutkijat, jotka ovat työssään perehtyneet työpaikan vuorovaikutussuhteiden haasteisiin ja ongelmatilanteisiin erilaisista näkökulmista ja erilaisten ilmiöiden sekä menetelmien myötä. Työryhmän asiantuntijapuheenvuorot ovatkin mielenkiintoisia teoreettisia keskustelunavauksia sekä empiirisiä tutkimustuloksia valottavia.

Työyhteisöön kiinnitytään ja sitoudutaan päivittäin, työtoverisuhteiden kautta. Puheenvuoroissa korostuikin, kuinka vuorovaikutus on keskeisessä asemassa työyhteisöjen arjessa ja päivittäisissä työn tekemiseen liittyvissä vuorovaikutustilanteissa, vaikka perinteisesti vuorovaikutuksesta puhutaan erillisenä ”välineenä” ja sen merkitystä korostetaan erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa.

Työpaikan vuorovaikutussuhteissa ja -tilanteissa yksilö todentaa niin itselleen kuin muillekin kuuluvansa joukkoon ja olevansa osa työyhteisöä. Puheenvuoroja yhdistäviä teemoja ovatkin juuri työyhteisöön kiinnittyminen ja toisaalta sen ulkopuolelle jääminen. Työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin kiinnittyminen on tärkeä ja ajankohtainen teema myös erilaisten erityisten työntekijöiden, kuten maahanmuuttajien, näkökulmasta. Ulkopuolisuus sekä oman aseman ja osaamisen kyseenalaistaminen ovat usein keskeisiä piirteitä myös työtoverisuhteita kohtaavissa kriisitilanteissa, kuten kiusaamiskokemuksissa.

Puheenvuoroissa käsiteltäviä keskeisiä työpaikan vuorovaikutussuhteiden haasteellisuutta ja ongelmallisuutta kuvaavia teemoja ovat myös työpaikan vuorovaikutussuhteiden ongelmatilanteiden esillenostamisen ja käsittelyn haasteet sekä työtehtäviin liittyvän päätösvallan sekä vaikutusmahdollisuuksien hahmottaminen.

Puheenvuoroissa kuvataan, kuinka työyhteisöihin muodostuu omaleimaisia ja usein varsin hienovaraisia vuorovaikutuksen tapoja ja toimintaa ohjaavia normeja, jotka liittyvät esimerkiksi tunteiden ilmaisemiseen, huumorin käyttöön, valtaan, vaikuttamiseen ja päätöksentekoon sekä konfliktien ja kiusaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen.

Kuten puheenvuorot osoittavat, työpaikan vuorovaikutussuhteita erilaisin menetelmin tutkimalla voidaan hahmottaa työyhteisöjen toimivuutta tukevia ominaisuuksia ja toisaalta myös sitä, miten työyhteisön toimivuus ja työhyvinvointi voivat murentua.

## *Relationaalinen näkökulma työelämän vuorovaikutussuhteisiin*

**Maija Gerlander & Marja-Leena Hyvärinen & Pekka Isotalus**  
Tampereen yliopisto, puheopin laitos



### **Näkökulma vuorovaikutussuhteisiin**

Erilaisten vuorovaikutussuhteiden merkitys työyhteisöjen toiminnalle on nostettu tarkastelun kohteeksi viime vuosina. Muun muassa organisaatioviestinnän tutkimukset korostavat työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen merkitystä yhteisön toimivuuteen ja tehokkuuteen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi työntekijöiden osoittama keskinäinen sosiaalinen tuki on yhteydessä työntekijän hyvinvointiin (esim. Albrecht & Goldsmith, 2003; Rosenfeld, Richman & May, 2004). Myös työmotivaatio, sitoutuminen työhön ja työyhteisöön sekä tunne omasta työssä pärjäämisestä ja ongelmanratkaisukyky linkittyvät läheisesti työyhteisön viestintäsuhteisiin ja niissä syntyvän viestinnän laatuun (Liden et al., 2000; Pettijohn et al., 2001).

Vuorovaikutuksen merkityksen korostaminen nostaa selkeästi esille tutkimuksellisen haasteen: sen sijaan, että tarkasteltaisiin pelkästään yksittäisten toimijoiden persoonallisuuden piirteitä, taitoja tai yksittäisten ihmisen toimintaa (esimerkiksi miten johtaja viestii tai mitä ovat opettajan viestintätaidot), huomion tulee kohdistua vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun, siihen, miten niissä tuotetaan vaikkapa välittämistä, kunnioitusta tai nakerretaan luottamusta. Näin voidaan ymmärtää paremmin myös vuorovaikutussuhteiden luonnetta ja dynamiikkaa. Monien työyhteisön ongelmallisina koettujen tilanteiden, kuten esimerkiksi huonon ilmapiirin, osallistumattomuuden tai kriisitilanteiden tarkastelu, jää vaillinaiseksi ellei niitä tarkastella myös vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta.

Esitelmässä työyhteisön vuorovaikutussuhteita lähestytään professionaalisten vuorovaikutussuhteiden eli erilaisten asiantuntija-asiakassuhteiden näkökulmasta. Erityisesti tarkastelun kohteena ovat ns. ihmissuhdeasiantuntija-asiakassuhteet, joissa suurin osa työstä tehdään vuorovaikutussuhteissa erilaisten ihmisten kanssa.

Ajatuksena on, että esimerkiksi sillä, miten opettaja-oppija- tai lääkäri-potilassuhteet toimivat ja miten hyvin niiden luonnetta ja dynamiikkaa ymmärretään, vaikuttaa osaltaan asiantuntijan työn kuormittavuuteen, työhyvinvointiin ja siten myös työyhteisön toimivuuteen ja jopa ongelmien syntymiseen. Asiantuntija-asiakassuhteet nähdään siis suhteessa työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin: sekä asiantuntija-asiakassuhteet että työyhteisön sisäiset vuorovaikutussuhteet yhdessä muodostavan työyhteisön vuorovaikutussuhteiden verkoston. Asiantuntija-asiakassuhteiden näkökulma työyhteisön toimivuuteen on tähänastisessa



tutkimuksessa jäänyt mielestämme melko vähäiseksi. Esitelmässä vuorovaikutussuhteita tarkastellaan relationaalisesta näkökulmasta. Esittelemme relationaalisen teorian lähtökohtia ja annamme esimerkkejä, miten relationaalista lähestymistapaa voidaan soveltaa niin asiantuntija-asiakassuhteiden kuin laajemminkin työpaikan vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun.

## **Mitä asiantuntija-asiakasvuorovaikutussuhteella ymmärretään?**

Asiantuntijan ja asiakkaan välisellä eli professionaalisella vuorovaikutussuhteella tarkoitetaan suhdetta, jossa suhteen toinen osapuoli on tietyn alan tai toiminnan asiantuntija suhteessa toiseen osapuoleen.

Asiantuntija-asiakassuhde on luonteeltaan erityinen ja ennen kaikkea sisältöön perustuva suhde. Tässä yhteydessä sisällöllä tarkoitetaan sitä tavoitetta, tarkoitusta tai tehtävää, jota tietyn ammatin edustaja toteuttaa työssään esimerkiksi lääkärinä, opettajana, terapeutina, farmaseuttina tai psykologina. Ammattityö keskittyy näin ollen luontaisesti tavoitteelliseen toimintaan, eikä sen ydin ole ihmisten välisissä suhteissa eikä prosesseissa sinänsä (ks. esim. Sennett 2003). Tämä vaatii puolestaan sitä, että asiantuntija hallitsee oman erityisalansa substanssin ja osaa toimia alansa asiantuntijana.

Asiantuntija-asiakasvuorovaikutussuhteen tekee haasteelliseksi se, että työtä tehdään vuorovaikutussuhteissa. Esimerkiksi ihmissuhdeammateissa, joita on erityisesti johtamisen, opettamisen ja ohjaamisen, konsultoinnin, terapian ja hoitotyön alueella, työn pääasialliset tavoitteet saavutetaan vuorovaikutuksessa ja myös työn tuloksellisuutta arvioidaan sen avulla, jolloin vuorovaikutuksesta tulee työn keskeinen viitekehys (esim. Rauste-von Wright & von Wright, 2003). Tämä tarkoittaa sitä, että työn tavoitteisiin, kuten esimerkiksi johtamiseen, ohjaamiseen tai hoitamiseen, pyritään osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Näin vuorovaikutussuhteet ovat siis sekä työväline että työn tekemisen paikka. Esimerkiksi ohjaus tapahtuu vuorovaikutuksessa ja sen tavoitteisiin pyritään viestinnällisin toin käsittelemällä asiaa yhdessä, ilmaisemalla kiinnostusta ja osoittamalla toiselle kunnioitusta ja myötätuntoa. Tämä tarkoittaa sitä, että vuorovaikutussuhteesta tulee myös työn ja asiantuntijaosaamisen sisältökysymys.

Professionaaliset suhteet nähdään helposti pelkästään sisältöön painottuvana, jossa suhteen näkökulman merkitys työn tavoitteiden saavuttamisessa jää irralliseksi, jopa marginaaliseksi tai se suorastaan unohdetaan kokonaan. Kuitenkin sisältö, eli se, mitä sanotaan (esimerkiksi lääkärin ohjeet tai ohjaajan kommentit) ei ole tyhjiössä, vaan sisältö asettuu aina johonkin suhdeympäristöön. Tämä suhdeympäristö sekä rakentuu vuorovaikutuksessa että samalla vaikuttaa siihen, miten viestin sisältö tulisi tulkita: ymmärretäänkö viesti vähättelevänä, sarkastisena, käskyttävänä, ystävällisenä tai esimerkiksi osaa ottavana. Lisäksi suhdetaso antaa vuorovaikutusosapuolille tietoa siitä, miten he tulkitsevat suhdetta, miten he asennoituvat toisiinsa ja miten he tulkitsevat toisen osapuolen asennoituvan itseensä.

Relationaalisessa viestintäteoriassa suhde vuorovaikutuksellisenä ilmiönä nostetaan tarkastelun keskiöön. Vuorovaikutus ja suhde ovat kehyksiä toisilleen: vuorovaikutus tuottaa suhdetta ja vuorovaikutusprosessien tuloksena syntyvät suhteet vaikuttavat siihen, miten vuorovaikutuksessa toimitaan (Wilmot, 1995). Kun vuorovaikutus muuttuu, muuttuu myös suhde ja kun suhteen määritys muuttuu, se vaikuttaa vuorovaikutukseen. Relationaalisessa lähestymistavassa ajatellaan, että erilaiset ilmiöt, kuten läheisyys, valta, supportiivisuus tai välittäminen, tuotetaan vuorovaikutuksessa. Näiden lisäksi myös asiantuntijan ja asiakkaan identiteetit syntyvät vuorovaikutuksessa, niitä ylläpidetään ja ne myös muovautuvat vuorovaikutuksessa (esim. Leeds-Hurwitz, 1995; Tracy, 2002).

Relationaalisessa viestintäteoriassa vuorovaikutussuhteet nähdään toisiinsa liittyvinä ja toisiinsa vaikuttavina (Rogers 2008). Työyhteisöjä ajatellen erilaiset asiantuntija-asiakassuhteet eivät koskaan toteudu irrallisina, yksittäisinä suhteina, vaan pikemminkin ne ovat aina osa suurempaa kokonaisuutta, vuorovaikutussuhteiden järjestelmää. Vuorovaikutussuhteet nähdään siis systeemisesti, toinen toistensa osina ja toisiinsa liittyvinä. Näin ollen esimerkiksi asiantuntija-asiakassuhteiden laajempi relationaalinen kehys on työpaikan vuorovaikutussuhteissa.

## **Asiantuntija-asiakasvuorovaikutussuhteen emotionaalisuus**

Asiantuntija-asiakassuhteille on tyypillistä vuorovaikutussuhteiden epäsymmetria ja jännitteisyys. Epäsymmetria nousee suhteen osapuolten erilaisista tehtävistä, erilaisista oikeuksista ja velvollisuuksista ja siten erilaisista näkökulmista suhteeseen. Asiantuntija-asiakassuhteita voidaan nimittää ”yhdistelmäsuhteiksi”, koska niissä on sekä professionaaliseen tehtävään että henkikohtaiseen välittämiseen liittyviä aineksia (Bauman 1990; Bridge & Baxter, 1992). Nämä ristiriitaiset motiivit tuottavat väistämättömiä ja suhteisiin olennaisesti kuuluvia vastakkaisia voimia eli jännitteitä. Jännitteet voivat ilmetä esimerkiksi osallistujien erilaisissa odotuksissa, jolloin esimerkiksi potilaat tai asiakkaat voivat vaatia henkilökohtaisempaa suhdetta kuin mitä ammattilaiset pitävät sopivana. Jännitteet liittyvät myös siihen, miten määritellään henkilökohtaisuuden ja yksityisyyden rajoja: mitä esimerkiksi täytyy kertoa ja mitä kenenkin on oikeus tietää tai missä määrin osallistujilla on oikeus tai velvollisuus päättää asioista.

Erityisesti jännitteisyys ilmenee asiantuntija-asiakassuhteille olennaisessa emotionaalisuudessa. Vuorovaikutuksessa käsiteltäviin aiheisiin liittyy tunteita ja usein myös moraalisia kysymyksiä, jolloin keskusteleminen on molemmille osapuolille vaativaa. Asiantuntija-asiakassuhteissa emootiot ovat olennainen osa työtä (ks. Miller 2007). Tällöin kyse ei ole vain ulospäin välittyvästä ystävällisyydestä vaan siitä, että työn vuorovaikutussuhteissa joudutaan käsittelemään ja ylläpitämään tunteita – sekä toisen osapuolen tunteita että omia – ja vaikuttamaan niihin.

Professionaalisissa suhteissa emootioiden esittämistä koskevat erilaiset normit kuin henkilökohtaisissa suhteissa. Tämä puolestaan lisää työn emotionaalista stressiä.

Vaikka ihmisten sopeutumiskyky vaihtelee suuresti, emotionaalisesti kuormittavien tilanteiden käsitleminen on vaativaa ja työn kuormittavuuden tunnetta lisäävää (ks. Buddeberg-Fischer et al., 2008). Esimerkiksi lääkärin ammatissa asiantuntija kohtaa väistämättä erilaisia emotioita, joiden vastaanottaminen ja käsitleminen tekevät suhteista henkilökohtaisia ja haavoittuvia toisin kuin esimerkiksi julkisen asiakaspalvelun tehtävissä. Huonojen uutisten kertominen potilaalle on yksi esimerkki emotionaalisesti kuormittavasta tilanteesta, jossa vuorovaikutus ja sen onnistuminen ovat yhteydessä lääkärin työssäjaksamiseen (ks. Artkoski, 2007; du Pré, 2001). Opetus- ja ohjaustyössä käsitellään usein turhautumisen, epävarmuuden ja epäonnistumisen tunteita. Esimerkiksi yliopisto-opettajat kokivat, että vuorovaikutusta opiskelijoiden kanssa kuormittivat eniten opiskelijoiden emotionaaliset tilat ja heidän vuorovaikutuksessa ilmaisemansa tunteet sekä opettajien omaan itseensä, ajatuksiinsa ja toimintaansa liittämät kielteiset tunteet (Lahtinen 2008).

### **Asiantuntija-asiakassuhteiden tuntemus tärkeää oman jaksamisen kannalta**

Asiantuntija joutuu väistämättä pohtimaan ja ratkaisemaan, miten hän suhteissa toimii ja millaisen suhteen luo asiakkaisiinsa omassa asiantuntijaroolissaan. Asiantuntija-asiakasvuorovaikutussuhteessa tuleekin tärkeäksi pystyä tunnistamaan suhteen rajoja ja myös tuottamaan suhteeseen rajoja, ts. ylläpitämään riittävää etäisyyttä. Asiantuntijan keskeinen osaamisalue onkin kyky liikkua samanaikaisesti asiakasvuorovaikutussuhteiden sisä- ja ulkopuolella eli pystyä olemaan yhteydessä ja tunnustamaan toisen oleminen, mutta myös olemaan vieras ja etäinen, toisen autonomiaa kunnioittava (ks. Sennett 2003; Saarnivaara 2003). Relationaalisesta näkökulmasta katsottuna voidaan puhua autonomisuuden ja liittymisen sekä välittämisen ja arvioimisen välisestä haasteesta tai jännitteestä. Miten siis tehdä työtä persoonallisella tavalla, mennä mukaan asiakkaan prosesseihin ja toimia yhteistyössä hänen kanssaan, mutta toisaalta ottaa etäisyyttä vuorovaikutussuhteesta ja tarkastella sitä kriittisesti, jopa teknisesti. Esimerkiksi Keskinen ym. (1995) toteavat, että hoitotyössä voi olla tilanteita, jossa potilaan kohteellistaminen on välttämätöntä. Tällöin etäisyyden ottaminen potilaaseen on tarpeellista, jotta hoitaja voi toimia työn tavoitteiden mukaisesti. Saarnivaara (2003, 117) puolestaan pohtii, miten olla ohjaussuhteessa ”asiantuntija ja myöntää toisen autonomia ja asiantuntijuus omasta näkökulmastaan, löytää kieli sen osoittamiseen ja olla muutenkin vastuullinen osapuoli taidon ja kokeneisuuden perusteella”. Oman työn rajojen tiedostaminen ja niistä kiinni pitäminen ovat olennainen osa asiantuntijuutta ja hyvinvointia, joka on tärkeää sekä oman jaksamisen että työyhteisen vuorovaikutussuhteiden kannalta.

## **Asiantuntija-asiakassuhteiden ymmärrys tai ymmärtämättömyys vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin – ja päinvastoin**

Se, miten asiantuntija-asiakasvuorovaikutussuhteet nähdään työyhteisössä, vaikuttaa yksittäisen työntekijän työhön. Yhteisöllinen tietämys erilaisten vuorovaikutussuhteiden luonteesta on tärkeä osa työssä jaksamista ja koko työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön tulisi siis tuntea omien työntekijöittensä asiantuntija-asiakasvuorovaikutuksen luonnetta ja dynamiikkaa ja nähdä, miten asiantuntija-asiakassuhteet ovat asiantuntijatyöhön olennaisesti kuuluvia tekijöitä ja sen myötä koko työyhteisöön vaikuttavia ilmiöitä. Kyse on myös siitä, että työn vuorovaikutussuhteet nähdään työn sisältökysymyksenä, ei siitä erillisinä oheisilmiöinä. Näin ollen vuorovaikutussuhteet liittyvät olennaisesti niin jokaisen työntekijän omaan työhön kuin koko työyhteisön toimintaan. Kysymys on siis suhteiden verkostosta ja siitä, miten sitä hoidetaan.

Relationaalisesta näkökulmasta tärkeää on kysyä, lisäävätkö työyhteisön vuorovaikutussuhteet osaltaan yksittäisen työntekijän työtaakkaa. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät normit ilmentävät yhteisössä rakentuneita tapoja pyrkiä hallitsemaan suhteisiin liittyviä jännitteitä. Tällaisia ovat esimerkiksi normit siitä, miten ja missä tunteita saa ilmaista, miten saa osoittaa osaamistaan ja osaamattomuuttaan, mihin täytyy mukautua ja missä asioissa saa tuoda esille mielipiteitä. Normit kuvastavat yhteisön tapoja hallita osallistumisen ja osallistumattomuuden, autonomisuuden ja riippuvaisuuden kysymyksiä.

Yksi tärkeä näkökulma työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ovat juuri työstä puhumiseen liittyvät normit eli mitä ja miten omasta työstä saa puhua ja miten asiakassuhteiden ongelmista ja niiden aiheuttamista tunteista on lupa puhua. Jääkö esimerkiksi opettaja yksin murehtimaan, jos hän ahdistuu oppilassuhteissaan tai oppilaiden vanhempia kohdatessaan, tai miten lääkäri jakaa epäonnistumisen kokemuksia yhteisössään? Ilmentävätkö työyhteisön normit vaatimusta ylläpitää pätevyyden, tietämisen ja yksinpärjäämisen periaatteita? Tällöin asiakassuhteitaan pohtivan asiantuntijan avoimuus voidaan kokea ahdistavana työyhteisössä, jossa sitä voidaan pitää jopa kyseenalaisena yhteisön osaamisen nakertamisena.

Keskeistä on se, miten työhön väistämättä sisältyviä vuorovaikutussuhteiden ongelmia ja kuormitusta käsitellään ja miten ne hyväksytään työyhteisössä. Miten yksittäisen työntekijän suhdekuormitus heijastuu työpaikalla? Miten kuormitus välittyy työyhteisöön? Millaisia käytänteitä työyhteisöön tulisi luoda, jotta olisi lupa puhua työstä ilman, että kenenkään tarvitsee pelätä kuormittavansa muita tarkoituksettomasti?

Ongelmien tunnistaminen, niiden kasautuminen ja myös niiden käsitteleminen ovat yhteydessä kaikkien työyhteisön jäsenten osaamiseen. Parhaimmillaan työyhteisössä ymmärretään, että asiantuntija-asiakassuhteet lisäävät työn kuormittavuutta ja työhön väistämättä sisältyviä vuorovaikutussuhteiden ongelmia, jotka heijastuvat tavalla tai toisella myös työpaikan sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin ja niissä syntyviin ongelmiin. Ilmiön tiedostaminen, tunnistaminen ja käsitteleminen

ovat tärkeä osa hyvinvoivan työyhteisön tavoitteellista ja määrätietoista toimintaa niin yksittäisen työntekijän kuin koko työyhteisön osaamisen vahvistamiseksi.

## Lähteet

- Albrecht, T. L., & Goldsmith, D. J. 2003. Social support, social networks and health. Teoksessa T. L. Thompson, A. M. Dorsey, K. I. Miller, & T. Parrot (Eds.), *Handbook of Health Communication*, 263–284. Mahwah: Lea.
- Artkoski, M. 2007. Empaattinen vai asiakeskeinen? Lääkäreiden näkemyksiä empatian viestimisestä potilaalle huonojen uutisten yhteydessä. Teoksessa P. Isotalus, M. Gerlander, M. Jäkälä & T. Kokko (toim.), *Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2007*, 67–92. Jyväskylä : Prologos.
- Bauman, Z., 1990. *Thinking sociologically*. Oxford: Blackwell.
- Bridge, K., & Baxter, L. A. 1992. Blended friendships: Friends as work associated. *Western Journal of Communication*, 56, 200–225.
- Buddeberg-Fischer, B., Klaghofer, R., Stamm, M., Siegrist, J., & Buddeberg, C. 2008. Work stress and reduced health in young physicians: Prospective evidence from Swiss residents. *International Archives of Occupational & Environmental Health*, 82, 31–38.
- Keskinen, T., Koskela, P., Lehto, R., Manninen, H. & Tiainen, E. 1995. Kehollinen dialogi. Teoksessa R.-L. Heikkinen & T. Laine (toim.), *Hoitava kohtaaminen*, 146–153. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Lahtinen, A.-M. 2008. University teachers' views on the distressing elements of pedagogical interaction. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 52, 481–493.
- Liden, R. C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. 2000. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407–416.
- Leeds-Hurwitz, W. (toim.) 1995. *Social approaches to communication*. New York: Guilford Press.
- Miller, K. I. 2007. Compassionate communication in the workplace: Exploring process of noticing, connecting, and responding. *Journal of Applied Communication Research*, 35, 223–245.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L.S., Taylor, A.J., & Keillor, B.D. 2001. Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? *Psychology & Marketing*, 18, 337–364.

du Pré, A. 2001. Accomplishing the impossible: Talking about body and soul and mind during a medical visit. *Health Communication*, 14, 1–21.

Rauste-von Wright, M.-L., & von Wright, J. 2003. *Oppiminen ja koulutus*, 9. painos. Helsinki: WSOY.

Rogers, L. E. 2008. Relational communication theory. A systemic-interactional approach to interpersonal relationships. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.), *Engaging theories in interpersonal communication*, 335–347. Los Angeles: Sage.

Rosenfeld, L.B., Richman, J. M., & May S.K. 2004. Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed-network organization. *Journal of Applied Communication Research*, 32, 28–54

Saarnivaara, M. 2003. Pedagogisesta ohjaamisesta laatua opetukseen? Teoksessa G. Knubb-Manninen, (toim.), *Laadun tekijät: havaintoja yliopisto-opetuksesta*, 101–120. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto

Sennett, R. 2003. *Respect in a world of inequality*. New York: W. W. Norton.

Tracy, K. 2002. *Everyday talk. Building and reflecting identities*. New York: Guilford Press.

Wilmot, W.W. 1995. *Relational communication*. New York: McGraw-Hill.

## ***Opettajat oppilaidensa kiusaamina: opettajien selitysmallit ja selviytymiskeinot***

**Teemu Kauppi & Maili Pörhölä**

Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos



### **Millaista oppilaiden opettajiin kohdistama kiusaaminen on?**

Oppilaiden opettajiin kohdistaman kiusaamisen tyypillisiä ilmenemismuotoja ovat opettajaa loukkaava verbaalinen tai nonverbaalinen viestintä, uhkailu tai opettajan kokema väkivallan uhka, sukupuolinen häirintä, opettajan omaisuuden vahingoittaminen ja häirintä viestintäteknologian välityksellä (ks. kirjallisuuskatsausta Kauppi & Pörhölä 2009). Verraten useat peruskoulun opettajat joutuvat työssään myös fyysisen väkivallan kohteiksi (esim. Salmi & Kivivuori 2009).

Useimmin oppilaiden opettajiin kohdistama kiusaaminen ilmenee loukkaavana ja epäeettisenä viestintänä (Dzuka & Dalbert 2007; Salmi & Kivivuori 2009; Terry 1998). Tyypillisiä opettajiin kohdistuvan loukkaavan viestinnän ilmenemismuotoja ovat haukkuminen, nimittely, sopimaton kielenkäyttö, loukkaava elehdintä ja yhteistyöstä kieltäytyminen (Kivivuori 1997; Kivivuori & Tuominen 1999; Terry 1998).

Opettajiin kohdistuu myös epäsuorempia kiusaamisen muotoja. Esimerkiksi Marian (2008) totesi opettajien kokevan kiusaamiseksi oppilaiden keskuudessaan kertomat opettajaa loukkaavat vitsit ja opettajan yksityisasioiden retostelun. Rantala ja Keskinen (2005) taas havaitsivat, että oppilaiden yritykset sabotoida opetustilanteita olivat yleisin yläkoulun opettajien kokema häirintä- tai väkivaltatilanteiden muoto.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että opettajiin kohdistuva kiusaaminen ja väkivallan teot ovat erityisesti peruskoulun opettajien ongelma (Kivivuori & Tuominen 1999). On myös havaittu viitteitä siitä, että nuoret ja kokemattomat opettajat joutuisivat hieman kokeneempia kollegoitaan useammin kiusaamisen kohteiksi (Terry 1998). Salmi ja Kivivuori (2009) totesivat, että oppilaiden loukkaavaa viestintää ja sukupuolista häirintää näyttäisi kohdistuvan hieman enemmän nais- kuin miesopettajiin. He havaitsivat myös, että riskiä väkivallan tai sen uhkan kohteeksi joutumiselle lisäävät opettajan nuori ikä, miessukupuoli sekä erityisesti työskentely erityisopettajana.

Kauppi ja Pörhölä (2009) osoittivat, että opettajiin kohdistuvaa kiusaamista on aiemmissa tutkimuksissa selitetty lähinnä demografisilla ja opettajien työnkuvaan liittyvillä tekijöillä. Opettajan viestinnän ja toimintamallien vaikutuksesta oppilaiden



heihin kohdistamaan kiusaamiseen ei juuri tiedetä. Ei myöskään juuri tiedetä, kuinka opettajat itse selittävät kiusaamiskokemuksiaan.

### **Miten opettajat selittävät kiusatuksi joutumistaan?**

Attribuutioteorian mukaan joutuessamme negatiivisten tapahtumien kohteeksi olemme taipuvaisia syyttämään tapahtuneesta itsemme ulkopuolisia tekijöitä, kuten viestintätilannetta. Jos meille tapahtuu positiivisia asioita, olemme taipuvaisia näkemään tapahtumien syyn itsestämme johtuvina. Vastaavasti oletamme muille tapahtuvien negatiivisten asioiden johtuvan ennemminkin heistä itsestään kuin esimerkiksi tilanteesta. (esim. Heider 1958; Kelley 1973; ks. myös Seibold & Spitzberg 1982.)

Tiedetään vain vähän siitä, miten opettajat selittävät oppilaiden heihin kohdistamaa kiusaamista. Opettajien ja oppilaiden selitysmalleja on sen sijaan kartoitettu koulussa ilmenevien muuntyyppisten ongelmien, kuten työrauhahäiriöiden, osalta. Esimerkiksi Erätuuli ja Puurula (1992) totesivat, että kysyttäessä oppilailta, yläkoulussa ilmenevien työrauhahäiriöiden yleisimmäksi syyksi mainittiin opettajan persoona, opetustavat sekä oppiaine. Opettajat itse taas näkivät nämä syyt lähes olemattomina tekijöinä työrauhahäiriöiden syntyyn. Opettajilta kysyttäessä yleisimmiksi työrauhahäiriöitä aiheuttaviksi syiksi arvioitiin oppilaiden perhetaustat, luokan huono yhteishenki sekä opetusryhmien suuret koot. (ks. myös Erätuuli & Puurula 1990). On mahdollista, että opettajat selittävät myös itseensä kohdistuvaa kiusaamista ennemminkin vaikkapa ammattitehtäviinsä tai oppilaiden piirteisiin liittyvien tekijöiden avulla kuin esimerkiksi omasta viestinnästään tai ominaispiirteistään johtuvana.

### **Miten opettajat toimivat joutuessaan kiusaamisen kohteeksi?**

Selitysmallien tapaan myös opettajien toimintamalleista kiusaamisprosesseissa tiedetään huomattavan vähän. Monien muiden ammattiryhmien osalta kiusaamista kokeneiden toimintaa kiusaamistilanteissa on sen sijaan tarkasteltu tutkimuksissa varsin runsaasti. Tiedetään esimerkiksi, että työpaikkakiusaamista kokeneet usein toimivat kiusaamisprosessin alkuvaiheessa varsin aktiivisesti lopettaakseen kiusaamisen ja vaihtavat toimintamalliaan kiusaamisprosessin edetessä. Jos kiusaamisprosessi silti pitkittyy, kiusatut ovat usein taipuvaisia vaihtamaan ongelmanratkaisumalliaan enemmän ja enemmän passiiviseen suuntaan ja saattavat päätyä esimerkiksi suunnittelemaan työpaikan vaihtoa (Zapf & Gross 2001). On myös havaittu, että tehokkainta itseensä kohdistuvaan kiusaamiseen puuttuminen on silloin, kun kiusaamisen kohde onnistuu ilmaisemaan välittömästi, ettei hyväksy kiusaajan toimintaa. Jos kiusaamisprosessi pitkittyy, kiusaamisen lopettaminen muuttuu vaikeammaksi (UNISON 2000, Rayner, Hoel & Cooper 2002 mukaan). Esimerkiksi Lahelma (1996) teki samansuuntaisen havainnon tarkastellessaan opettajien käsityksiä heidän kokemastaan sukupuolisesta

häirinnästä. Hän havaitsi, että useimpien vastaajien mielestä oppilaan käytökseen olisi puututtava välittömästi esimerkiksi antamalla oppilaalle nopea rangaistus, ottamalla yhteyttä oppilaan kotiin tai luokanvalvojaan tai puhuttelemalla oppilasta.

Koulukiusaamista käsittelevissä tutkimuksissa (Olafsson 2003, Olafsson & Johannsdottir 2004 mukaan) on havaittu, että oppilaiden toimintamallit kiusaamiseen vastaamisessa ovat varsin riippuvaisia siitä, millaista heihin kohdistuva kiusaaminen on. Esimerkiksi fyysiseen kiusaamiseen vastataan erilaisia keinoja käyttäen kuin vaikkapa epäsuoraan kiusaamiseen tai suoraan verbaaliseen kiusaamiseen. Näin voi olettaa olevan myös aikuisten kohdalla (ks. Olafsson & Johannsdottir 2004). Todennäköisesti myös opettajien toimintamallit ovat osittain riippuvaisia siitä, millaisen kiusaamisen kohteiksi he joutuvat. On tosin muistettava, että kiusaamisprosessien aikana opettajiin saattaa kohdistua hyvin monentyyppistä kiusaamista useiden oppilaiden taholta, jolloin toistuvaa kiusaamista kokeneiden opettajien toimintaa ei ole mielekästä tarkastella ainoastaan yksittäisen kiusaamisen muotojen suhteen.

Opettajien ammattiryhmälle erityinen piirre on, että heillä on asemansa suomin valtuuksin mahdollisuus joissain tapauksissa langettaa kiusaajalleen seuraamus tai rangaistus. Perusopetuslaki antaa opettajalle esimerkiksi oikeuden määrätä oppilaalle jälki-istuntoa tai poistaa häiritsevä oppilas luokasta jäljellä olevan oppitunnin ajaksi, jos oppilas rikkoo koulun sääntöjä tai normeja (Perusopetuslaki 7:36 §: 7:36a §: 7:36b §, 2003). Opettajalla on lisäksi mahdollisuus esimerkiksi ottaa yhteyttä oppilaan kotiin tai koulun rehtoriin ratkaistakseen kiusaamisongelman. Ammattiasemansa suomista oikeuksista huolimatta kiusaamista kokeneen opettajan saattaa kuitenkin olla huomattavan vaikea puuttua erityisesti itseensä kohdistuvaan epäsuoraan kiusaamiseen, joka voi olla huomattavan monitahoista ja vaikeasti todennettavaa verrattuna esimerkiksi kiusaamisen fyysisiin ilmenemismuotoihin.

## **Tutkimuskysymykset**

Tässä katsauksessa tarkastelemme kahden tutkimuskysymyksen avulla sitä, kuinka peruskoulun opettajat selittävät joutumistaan oppilaiden kiusaamaksi sekä sitä, kuinka opettajat toimivat tilanteissa, joissa heihin kohdistuu kiusaamista oppilaiden taholta.

Miten oppilaiden taholta kiusaamista kokeneet opettajat selittävät kiusaamiskokemuksiaan?

Miten opettajat toimivat viestintätilanteissa, joissa he kokevat joutuvansa oppilaidensa kiusaamisen kohteiksi?

## Aineistonkeruu

Tutkimus toteutettiin kyselylomakemenetelmällä internet-kyselynä. Käytössä oli SPSS mrlInterview-ohjelmisto. Kyselylomake kehitettiin tätä tutkimusta varten. Aineistoa kerättiin peruskoulun opettajilta eri puolilta Suomea lukuvuoden 2008–09 aikana. Kysely lähetettiin 86 koululle, joiden joukossa oli sekä alakouluja, yläkouluja että yhtenäiskouluja. Koulujen koko vaihteli alle neljän opettajan kyläkouluista yli sadantuhannen asukkaan kaupunkien suuriin yhtenäiskouluihin. Kouluissa työskenteli yhteensä noin 2 000 peruskoulun opettajaa, joille koulujen rehtorit välittivät kyselyn. Kyselyyn vastasi 215 opettajaa.

Koulujen rehtoreiden kanssa sovittiin etukäteen puhelimitse siitä, että he välittävät kyselyn sähköpostitse kaikille koulunsa peruskoulun opettajille. Joissakin tapauksissa otettiin ensin yhteyttä kunnan tai kaupungin sivistystoimenjohtajaan, joka sitten välitti kyselyn rehtoreiden välityksellä joko suostumuksensa etukäteen ilmaisseille tai kaikille kunnan tai kaupungin peruskouluille. Opettajille sähköpostitse lähetetty saatekirje sisälsi linkin kyselyyn. Lisäksi siinä kerrottiin tutkimuksesta ja aineiston käsittelyn luottamuksellisuudesta. Opettajien toivottiin vastaavan kyselyyn kolmen viikon kuluessa. Muu ohjeistus kyselylomakkeen täyttämiseen sisältyi internet-lomakkeeseen.

## Vastaajat

Kyselyyn vastasi 215 peruskoulun opettajaa. Opettajiin kohdistuva kiusaaminen määriteltiin kyselylomakkeessa toteamalla *opettaja joutuu toistuvasti yhden tai useamman oppilaan taholta sellaisen viestinnän kohteeksi, jonka hän kokee loukkaavaksi, kiusalliseksi tai uhkaavaksi. Kiusaaminen voi olla sanallista, sanatonta tai fyysistä*. Vastaajista 55 (25,6 %) ilmoitti kokeneensa tämänkaltaista kiusaamista oppilaiden taholta *”silloin tällöin”*, 7 (3,3 %) opettajaa ilmoitti kokeneensa kiusaamista *”lähes joka viikko”* ja 8 (3,7 %) opettajaa ilmoitti joutuneensa oppilaiden kiusaamaksi *”lähes päivittäin”*. Vastaajista 145 (67,4 %) ilmoitti, että hän ei ole kokenut *”juuri koskaan”* kiusaamista oppilaiden taholta.

Tarkastelemme tässä katsauksessa kiusaamista omakohtaisesti kokeneiden opettajien toiminta- ja selitysmalleja. Tämän vuoksi keskitymme kiusaamista *”silloin tällöin”* tai useammin kokeneiden opettajien (N=70) vastauksiin. Tarkoitamme tulosten raportoinnissa termeillä *”vastaaja”* ja *”opettaja”* pelkästään näiden opettajien muodostamaa joukkoa. Esittelemme seuraavassa kiusaamista kokeneiden opettajien joukkoa niiltä osin kuin tulosten ymmärtämisen kannalta on välttämätöntä.

Sukupuolensa ilmoittaneista opettajista 52 (83,9 %) oli naisia ja 10 (16,1 %) oli miehiä. Vastaajista 8 ei ilmoittanut sukupuoltaan. Opettajista 11 (15,7 %) oli 20–30-vuotiaita, 19 (27,1 %) oli 31–40-vuotiaita, 29 (41,4 %) 41–50-vuotiaita ja 11 (15,7 %) 51–60-vuotiaita. Vastaajista 14 (20,0 %) oli toiminut opettajina 0–3 vuotta, 20 (28,6 %) 4–10 vuotta, 19 (27,1 %) 11–20 vuotta ja 17 (24,3 %) yli 20 vuotta. Opettajien

joukossa oli 38 (54,3 %) aineenopettajaa, 14 (20,0 %) luokanopettajaa, 11 (15,7 %) erityisopettajaa, 3 (4,3 %) erityisluokanopettajaa, 2 (2,9 %) rehtoria, 1 (1,4 %) tuntiopettaja ja yksi opettaja (1,4 %), joka ilmoitti ammattinimekseen ”luokanopettaja ja aineenopettaja”.

## Kyselylomake ja aineiston analysointi

Tutkimusta varten kehitettiin kyselylomake kartoittamaan opettajien kokemuksia oppilaiden heihin kohdistamasta kiusaamisesta. Opettajia, jotka ilmoittivat kokeneensa tutkimuksessa käytetyn määritelmän mukaista kiusaamista ”*silloin tällöin*”, ”*lähes joka viikko*” tai ”*lähes päivittäin*”, pyydettiin vastaamaan kaikkiin lomakkeen kysymyksiin, joiden tuloksista tässä katsauksessa raportoidaan osa. Esittelemme kyselylomaketta seuraavassa ainoastaan tässä katsauksessa raportoitavien osakokonaisuuksien osalta.

### Opettajien selitysmallien kartoittaminen

Opettajilta tiedusteltiin avoimella kysymyksellä: ”*Mistä oletat oppilaiden sinuun kohdistaman kiusaamisen johtuvan?*” Opettajien vastaukset olivat verraten tiiviitä. Lyhyimmät vastauksista muodostuivat yksittäisistä sanoista, pisimmät noin 5–7 virkkeestä. Useimmat vastauksista olivat noin 1–3 virkkeen mittaisia. Kysymykseen vastasi 61 opettajaa.

Vastauksista poimittiin kiusaamista selittävät ilmaisut, joiden perusteella vastaukset luokiteltiin aineistolähtöisesti neljään eri luokkaan. Muodostetut luokat olivat: (1) oppilaslähtöiset tekijät (esim. oppilaan terveydentila, paha olo, erityisopetuksen tarve, kotikasvatuksen puute), (2) instituutiolähtöiset tekijät (esim. opettajan ammattitehtävä, uusi opettaja, auktoriteettiasema), (3) opettajalähtöiset tekijät (esim. ikä, sukupuoli, luonteenpiirteet, erilaisuus) sekä (4) luokka ”useampi selitys”, joka jaettiin alaluokkiin ”instituutio- ja oppilaslähtöiset tekijät”, ”instituutio- ja oppilaslähtöiset tekijät”, ”oppilas- ja opettajalähtöiset tekijät” ja ”oppilaslähtöiset ja muut tekijät”. Opettajan vastaus saattoi tulla luokitelluksi vain yhteen neljästä pääluokasta.

### Kiusaamistilanteissa käytettyjen toimintamallien kartoittaminen

Opettajien toimintamalleja kiusaamisprosesseissa kartoitettiin yhdellä avoimella kysymyksellä. Heitä pyydettiin kuvailemaan, kuinka he tyypillisesti toimivat joutuessaan oppilaan tai oppilaiden kiusaamisen kohteeksi. Vastaukset muodostuivat noin 1–6 virkkeestä. Useimmin vastaukset olivat 2–3 virkkeen mittaisia. Kysymykseen vastasi 67 opettajaa.

Opettajien vastauksista poimittiin ilmaukset, joilla he kuvasivat toimintaansa kiusaamistilanteessa. Ilmaukset luokiteltiin aineistolähtöisesti seitsemään eri luokkaan. Muodostetut luokat olivat (1) keskusteleminen, (2) ei tee mitään (huomiotta jättäminen), (3) yhteyden ottaminen, (4) oppilaan rankaiseminen, (5) fyysinen puolustautuminen, (6) muu sekä (7) strateginen eteneminen (useampi kuin kaksi toimintamallia). Opettajien vastaukset luokiteltiin kuuluvaksi yhteen tai kahteen

muodostetuista luokista sen perusteella, kuinka moninaisia toimintamalleja he kuvasivat. Vastauksista 41 luokiteltiin kuuluvaksi ainoastaan yhteen muodostetuista luokista. Vastauksista 26 sisälsi ilmauksia, joiden perusteella ne luokiteltiin kuuluvaksi kahteen eri luokkaan. Jos opettajan vastaus sisälsi useampaan kuin kahteen muodostetuista luokista kuuluneita ilmauksia, vastaus luokiteltiin kuuluvaksi ainoastaan luokkaan ”strateginen eteneminen (kolme tai useampia toimintamalleja)”.

## Tulokset

Ensimmäiseksi selvitettiin, miten opettajat selittivät joutumistaan oppilaiden kiusaamiksi. Taulukkoon 1 on koottu frekvenssit ja prosenttiosuudet vastausluokittain.

Taulukko 1: ”Mistä oletat oppilaiden sinuun kohdistaman kiusaamisen johtuvan?”

Opettajan selitysmalli:	<i>f</i>	%
<b>Oppilaslähtöiset tekijät</b> (esim. terveydentila, paha olo, kotikasvatuksen puute, erityisopetuksen tarve)	23	37,7
<b>Instituutiolähtöiset tekijät</b> (esim. ammattitehtävä, uusi opettaja, auktoriteettiasema)	18	29,5
<b>Opettajalähtöiset tekijät</b> (esim. ikä, sukupuoli, luonteenpiirteet, erilaisuus)	8	13,1
<b>Useampi kuin yksi selitysmalli</b> - oppilas- ja instituutiolähtöiset tekijät - opettaja- ja instituutiolähtöiset tekijät - oppilas- ja opettajalähtöiset tekijät	6 4 2	9,8 6,6 3,3
Vastauksia yhteensä	61	

Taulukosta 1 havaitaan, että opettajat olettivat heihin kohdistuneen kiusaamisen johtuneen useimmin oppilaslähtöisistä tekijöistä, kuten oppilaiden pahasta olost, terveydentilasta tai kotikasvatuksen puutteesta. Toiseksi useimmin opettajat selittivät kokemaansa kiusaamista instituutiolähtöisillä tekijöillä, tyypillisimmin sillä, että he toimivat työssään auktoriteettiasemassa oppilaisiin nähden ja joutuvat näin ollen esimerkiksi antamaan oppilaille määräyksiä, ohjaamaan ja nuhtelevaan heitä.

Tuloksista nähdään myös, että vastaajat pitivät opettajalähtöisiä tekijöitä, kuten ikäänsä, sukupuoltaan, luonteenpiirteitä tai erilaisuuttaan, kiusaamisen syynä merkittävästi harvemmin kuin oppilas- tai instituutiolähtöisiä tekijöitä. Myös vastaajat, jotka toivat vastauksissaan esiin useita syitä kokemalleen kiusaamiselle, näkivät kiusaamisen syinä useammin oppilaista tai instituutiosta lähtöisin olevat kuin opettajalähtöiset tekijät.

Toiseksi tarkasteltiin sitä, miten opettajat toimivat tilanteissa, joissa oppilaat kohdistavat heihin kiusaamista. Taulukkoon 2 on koottu yleisyysjärjestyksessä opettajien vastauksissa esiin nousseet toimintamallit vastausluokittain.

Taulukko 2: ”Kuvaile, kuinka tyypillisesti toimit joutuessasi oppilaan tai oppilaiden kiusaamisen kohteeksi.”

Opettajan käyttämä toimintamalli:
1. Keskusteleminen (muiden oppilaiden kuullen tai kahden kesken kiusaajan/kiusaajien kanssa)
2. Ei tee mitään (huomiotta jättäminen)
3. Yhteyden ottaminen (oppilaan huoltajaan, rehtoriin, luokanvalvojaan tai useampaan tahoon sis. koulun ulkopuoliset tahot)
4. Strateginen eteneminen (kolme tai useampia toimintamalleja)
5. Oppilaan rankaiseminen
6. Fyysinen puolustautuminen
7. Muu

Tulokset osoittivat, että enemmistö, noin kolme viidesosaa, opettajista pyrki lopettamaan kiusaamisen ottamalla sen puheeksi kiusaavan oppilaan tai oppilaiden kanssa. Usein opettajat pyrkivät asian puheeksi ottamisella osoittamaan välittömästi, etteivät he hyväksy kiusaamista. Vastaajat kuvailivat keskustelelevansa oppilaiden kanssa joko välittömästi kiusaamistilanteiden yhteydessä niin, että kaikki paikalla olijat kuulivat keskustelun tai oppilaan kanssa kahden kesken pian kiusaamistapahtumien jälkeen, esimerkiksi välittömästi oppitunnin päätyttyä.

Neljännes vastaajista kuvasi, että he yrittävät olla mahdollisuuksien mukaan reagoimatta kiusaamiseen mitenkään. Huomattavaa oli kuitenkin, että vain harvat opettajista kuvasivat käyttävänsä ainoastaan tätä toimintamallia. Tyypillisesti kiusaamisen huomiotta jättäminen oli opettajien ensimmäinen toimintastrategia, jonka avulla he usein ikään kuin tarkkailivat loppuuko kiusaaminen, jos opettaja ei reagoi näkyvästi oppilaan käyttäytymiseen. Jos kiusaaminen vaikutti jatkuvan pidempään, opettajat useimmiten vaihtoivat toimintamalliaan ja yrittivät lopettaa kiusaamisen keskustelemalla oppilaiden kanssa tai ottamalla yhteyttä esimerkiksi oppilaan kotiin tai koulun rehtoriin.

Noin neljännes opettajista kertoikin tyypillisesti ottavansa kiusaamistilanteissa yhteyttä oppilaan kotiin, rehtoriin tai luokanvalvojaan. Usein vastaajat ottivat yhteyttä useampaan näistä tahoista. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin myös yhteydenottamisessa esimerkiksi poliisiin. Usein opettajat olivat yrittäneet lopettaa kiusaamisen jollain muulla keinolla, tyypillisesti keskustelemalla oppilaan kanssa, ennen kuin he käyttivät toimintamallinaan yhteydenottoa.

Noin kymmenesosassa vastauksissa kuvattiin kolmen tai useammanlaisen toimintamallin käyttöä kiusaamisprosessien aikana. Nämä vastaajat kuvasivat etenevänsä ikään kuin lievemmästä keinosta ”järeämpään”, jos heihin kohdistuva kiusaaminen jatkui huolimatta opettajan toistuvista yrityksistä lopettaa kiusaaminen.

Huomattavaa tuloksissa oli, että oppilaan rankaiseminen esimerkiksi jälki-istunnolla tai muilla perusopetuslain mahdollistamilla keinoilla nousi esiin vain yksittäisissä vastauksissa. Fyysistä puolustautumista vaatineita kiusaamistilanteita kuvattiin niin ikään vain harvoissa vastauksissa. Luokkaan ”muu” luokitelluissa havainnoissa kuvattiin yksittäistapauksina esimerkiksi kiusaajan välttelyä, huumorin käyttöä, näkyvää maltin menettämistä tai raivostumista ja tilannetta, jossa opettaja alkoi sanojensa mukaan usein ”sekoilemaan sanoissaan ja siinä, mitä hän kirjoitti taululle.”

## **Johtopäätökset**

Opettajat näkivät oppilaiden heihin kohdistaman kiusaamisen syinä useimmin oppilaista tai instituutiosta lähtöisin olevat tekijät. Harvemmat vastaajista näkivät kiusaamisen syynä heistä itsestään johtuneet tekijät. Esimerkiksi viestintätyyli tai opettajan pedagogiset taidot eivät juuri nousseet esiin opettajien vastauksissa. Tulos vastaa varsin hyvin attribuutioteorian (ks. Heider 1958; Kelley 1973; Seibold & Spitzberg 1982) tarjoamaa mallia ihmisten taipumuksesta selittää itseensä kohdistuvia negatiivisia asioita. Tulos on myös varsin samansuuntainen sen kanssa, miten esimerkiksi Erätuuli ja Puurula (1992) havaitsivat opettajien selittävän kouluissa ilmenevien työrauhahäiriöiden syitä.

Tulokset koskien opettajien selitysmalleja ovat varsin mielenkiintoisia myös sen valossa, että tutkimuksissa on havaittu viitteitä siitä, että nuorempiin ja kokemattomampiin opettajiin kohdistuu enemmän kiusaamista ja väkivallan tekoja oppilaiden taholta kuin heidän kokeneempiin kollegoihinsa (Salmi & Kivivuori 2009; Terry 1998). Opettajien selitysmallien perusteella vaikuttaisi siltä, että jos opettajat näkevät kiusaamisen syynä esimerkiksi nuoren ikänsä, he olisivat taipuvaisia näkemään perimmäisen syyn siinä, että oppilas ei ominaisuuksiensa tai taustansa vuoksi osaa toimia nuorten opettajien kanssa. Tulosten valossa vaikuttaisi, että opettajat eivät olisi taipuvaisia näkemään kiusaamisen syynä tällöin esimerkiksi sitä, etteivät he ole vaikkapa nuoren ikänsä vuoksi ehtineet kartuttaa opetustyössä tarvitsemiaan viestintätaitoja työkokemuksen kertymisen myötä.

Opettajien toimintamalleille kiusaamistilanteissa oli leimallista halu ratkaista kiusaamisongelma pian sen jälkeen kun kiusaamista oli alkanut esiintyä. Opettajat käyttivät varsinkin kiusaamisprosessien alkuvaiheissa varsin aktiivisia keinoja kiusaamisen lopettamiseksi. Enemmistö opettajista kertoi kiusaavalle oppilaalle, ettei hyväksy tämän toimintaa. Työpaikkakiusaamista kartoittaneissa tutkimuksissa onkin havaittu, että tehokkainta itseensä kohdistuvaan kiusaamiseen puuttuminen on silloin, kun kiusaamisen kohde onnistuu ilmaisemaan välittömästi, ettei hyväksy kiusaajan toimintaa (UNISON 2000, Rayner, Hoel & Cooper 2002 mukaan).

Opettajien vahva pyrkimys lopettaa kiusaamisprosessit heti niiden alkuvaiheissa onkin todennäköisesti tehokkain tapa vaikuttaa kiusaamisen loppumiseen.

Opettajien toimintamalleille tunnusomaista oli myös halu käyttää kiusaamisen lopettamiseksi useampaa kuin yhtä toimintamallia. Strategista etenemistä kuvasi erityisen hyvin esimerkiksi seuraava opettajan vastaus:

*”Lyhyet asiattomat kommentit, jotka loppuvat itsestään, jätän pääsääntöisesti huomioimatta. Jos kommentointi/huutelu jatkuu ja toistuu, keskustelen asiasta kahden kesken oppilaan kanssa. Jos koko luokka on häiriintynyt tilanteesta tai jos koko luokka pyrkii lähtemään mukaan kiusaamiseen, keskustelen asiasta koko luokan kanssa. Mikäli tästä ei ole apua, pyydän oppilaan luokanvalvojaa tai rehtoria tuekseni ja otan yhteyttä oppilaan huoltajaan.”* (nainen, aineenopettaja).

Monet vastaajista vaihtoivatkin ainakin kerran toimintamalliaan, jos ensimmäiseksi käytetty toimintamalli ei lopettanut kiusaamista.

Havainnot opettajien toimintamalleista vastasivat hyvin työpaikkakiusaamista kartoittaneissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja siitä, että kiusaamista kokeneet työntekijät usein toimivat prosessinomaisesti yrittäessään ratkaista kiusaamisongelmia (esim. Zapf & Gross 2001). Opettajien vastauksissa ei tosin juurikaan noussut esiin samankaltaista kiusattujen passivoitumista kiusaamisprosessien pitkittyessä kuin esimerkiksi Zapf ja Gross havaitsivat työpaikkakiusaamista kokeneiden osalta. Mahdollisesti tähän vaikuttaa se, että työpaikkakiusaamisprosessit ovat usein luonteeltaan pidempikestoisia kuin oppilaiden opettajiin kohdistama kiusaaminen. Työntekijäthän saattavat työskennellä samassa työpaikassa jopa vuosikymmeniä. Opettajien ja oppilaiden yhteinen taival rajoittuu enimmilläänkin muutamiin vuosiin.

\* \* \* \* \*

*Tutkimusta ovat tukeneet Työsuojelurahasto ja Jyväskylän yliopisto ensimmäisen kirjoittajan ja Suomen Akatemia (projekti no. 106221) toisen kirjoittajan osalta.*



## Lähteet

- Dzuka, J. & Dalbert, C. (2007). Student violence against teachers: Teachers' well-being and the belief in a just world. *European Psychologist*, 12, 253–260.
- Erätuuli, M. & Puurula, A. (1990). *Miksi häiritset minua. Työrauhahäiriöistä ja niiden syistä yläasteella oppilaiden kokemana*. Helsinki: Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos, tutkimuksia 81.
- Erätuuli, M. & Puurula, A. (1992). *Miksi häiritset minua? (2. osa) Opettajan näkökulma työrauhahäiriöihin yläasteella*. Helsinki: Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos, tutkimuksia 106.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Kauppi, T. & Pörhölä, M. (2009). Harassment experienced by school teachers from students: A review of the literature. Teoksessa T. A. Kinney & M. Pörhölä (toim.) *Anti- and Pro-social Communication: Theories, Methods and Applications* (pp. 49–58). New York: Peter Lang Publishing.
- Kelley, H. H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107–128.
- Kivivuori, J. (1997). *Opettajiin kohdistuva häirintä ja väkivalta*. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos, tutkimustiedonantoja 33.
- Kivivuori, J. & Tuominen, M. (1999). Oppilaiden opettajiin kohdistama häirintä ja väkivalta Helsingin suomenkielisissä kouluissa. Teoksessa J. Kivivuori, M. Tuominen & K. Aromaa. *"Mä teen mitä mä haluan": oppilaiden opettajiin kohdistama häirintä ja väkivalta Helsingin kouluissa 1997-1998*. Helsingin kaupunki, tietokeskus: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos, tutkimustiedonantoja 44.
- Lahelma, E. (1996). Vallan haastamista?: Opettajien kokemuksia oppilaiden sukupuolisesta häirinnästä. *Kasvatus*, 5, 478–488.
- Marian, C. (2008, heinäkuu). *Pattern of aggressive behaviour between teacher and student in school context*. Paper presented at the World Meeting of International Society for Research on Aggression, Budapest, Hungary.
- Olafsson, R. F. (2003). *Coping with bullying in schools: age and gender differences and the relationship between coping strategies and type and amount of victimisation and perpetration. Measures to reduce bullying in schools*. Seminar Program and Abstracts, 21–25 May, Kobe Institute, Kobe, Japan.

Olafsson, R. F. & Johannsdottir, H. L. (2004). Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counseling*, 32, 319–333.

Perusopetuslaki 7:36 §; 7:36a §; 7:36b §, 2003/477. Luettavissa osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628> (Luettu 14.10.2009.)

Rantala, T. & Keskinen, S. (2005). "Ei meidän koulussa... eihän?" Opettajat oppilaiden kiusaamina. Teoksessa S. Keskinen (toim.) *Valta, kilpailu ja kiusaaminen opettajan työssä: artikkelisarja* (s. 120–160). Helsinki: Opetus-, kasvat- ja koulutusalojen säätiö OKKA.

Rayner, C., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* New York, NY: Taylor & Francis.

Salmi, V. & Kivivuori, J. (2009). *Opettajiin kohdistuva häirintä ja väkivalta 2008*. Verkkokatsauksia 10/2009. Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos. Luettavissa osoitteessa <http://www.optula.om.fi/uploads/u1sba5z5n9.pdf> (Luettu 29.6.2009)

Seibold, D. R. & Spitzberg, B. H. (1982). Attribution theory and research: Review and implications for communication. Teoksessa B. Dervin & M. J. Voigt (toim.) *Progress in communication sciences: vol 3. An annual review* (pp. 85–125). Norwood, NJ: Ablex.

Terry, A. A. (1998). Teachers as targets of bullying by their pupils: A study to investigate incidence. *British Journal of Educational Psychology*, 68, 255–268.

UNISON 2000. *Police staff bullying report (number 1777)*. London: UNISON.

Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497–522.

## ***Erilaiset erityiset — maahanmuuttajien vuorovaikutussuhteet työyhteisössä***

**Lotta Kokkonen**

Jyväskylän yliopisto, Kielikeskus

Maahanmuuttajien työllistymistä ja työelämään sijoittumista on tutkittu tällä vuosituhanella suhteellisen runsaasti (esim. Arajärvi 2009; Forsander 2002; Juuti 2005; Martikainen & Tiilikainen 2007). Tutkimusten perusteella tiedämme, että vuorovaikutussuhteet vaikuttavat usein työllistymiseen tai että niillä on ainakin työllistymistä tukevia vaikutuksia (Ahmad 2002; Hondagneu-Sotelo 2001; Ramirez & Hondagneu-Sotelo 2009). Toisaalta näyttää myös siltä, että työpaikat ja -yhteisöt ovat avainasemassa uudessa ympäristössä syntyvien vuorovaikutussuhteiden kannalta.

Esitykseni ja tämä artikkeli pohjautuu väitöskirjatutkimukseen pakolaisten vuorovaikutussuhteista. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on ollut selvittää, mikä merkitys pakolaisten vuorovaikutussuhteilla on uuteen ympäristöön kiinnittymisessä. Uudella ympäristöllä en viittaa niinkään maantieteelliseen paikkaan, vaan siihen sosiaaliseen ympäristöön, johon pakolaiset Suomeen muuttaessaan saapuvat. Sosiaalinen ympäristö voi koostua erilaisista yhteisöistä, joissa henkilö on tai haluaisi olla osallisena. Tällaisia yhteisöjä voivat olla esimerkiksi naapurusto, työ- tai opiskeluyhteisö, harrastuksen ympärille rakentunut yhteisö tai vaikka sukulaisten muodostama yhteisö.

Hurh ja Kim (1990) ovat todenneet, että vuorovaikutussuhteiden kautta liitytään ja kuulutaan erilaisiin yhteisöihin. Vuorovaikutuksessa yksilö peilaa itseään ympärillään oleviin ihmisiin ja vahvistaa tai muuttaa käsityksiään itsestään yhteisön jäsenenä tai yhteisöön kuulumattomana henkilönä (Kim 2001, 72; ks. myös Rogers 1998, 77; Sigman 1998, 52). Tämän artikkelin taustalla olevassa tutkimuksessani sekä tässä artikkelissa viitataan kiinnittymisellä tilanteeseen, jossa henkilö kokee olevansa häntä ympäröivässä yhteisössä hyväksytty, pidetty ja arvostettu. Vastaavasti hän itse osoittaa hyväksyntää, välittämistä ja arvostusta vertaisilleen. (Pörhölä 2008; 2009.) Tällaisessa tilanteessa henkilö voisi Pörhölän (2009) mukaan kokea olevansa yhteisön täysivaltainen ja tasa-arvoinen jäsen.

Kiinnittymisen, kuulumisen ja liittymisen tematiikkaa ovat käsitelleet myös monet muut suomalaiset tutkijat tarkastellessaan maahanmuuttajien tai täällä asuvien etnisten vähemmistöjen elämää Suomessa. Alitolppa-Niitamo (2003) on esimerkiksi kirjoittanut jäsenyyksistä ja jäseneksi tulemisen haasteista nuorten somalipakolaisten näkökulmasta. Maasta toiseen muuttamista Alitolppa-Niitamo tarkastelee siirtymänä yhteiskunnasta toiseen. Somalialaisten nuorten kohtaaman siirtymän haasteena hän näkee muun muassa ”täysivaltaisen jäsenyyden

saavuttamisen uudessa yhteiskunnassa” (Alitolppa-Niitamo 2003, 19). Harinen ja Suurpää (2003) ovat todenneet, että maahanmuuttajanuorten elämän ristiriitaisuudet ja neuvottelut liittyvät usein juuri yhteiskuntaan kiinnittymiseen. Pohdintoja ja neuvotteluja aiheuttavat yhteiskunnallisiin oikeuksiin ja velvollisuuksiin sekä arjen vuorovaikutukseen ja tunteisiin liittyvät ilmiöt.

Tässä artikkelissani en tarkastele pakolaisten jäsenyyksiä tai käsityksiä jäseneksi tulemisesta, vaan puhun kiinnittymisestä. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat toivoivat kykenevänsä kiinnittymään uuteen sosiaaliseen ympäristöönsä, jossa he voisivat kokea olevansa kotonaan. Useat maahanmuuttajat, myös minun tutkimukseeni osallistuneet pakolaiset, kokevat olevansa ”globaaleja nomadeja”, jotka ovat jatkuvasti matkalla mutta eivät koskaan perillä. He voivat kokea olevansa, kuten Glick-Schiller ja Basch (1995, 56) ovat kuvanneet, yhtäaikaisesti useassa paikassa kuitenkin olematta kunnolla missään. Lähtökohta tutkimuksessa on ollut, että vuorovaikutussuhteiden kautta voidaan tulla osaksi yhteisöä ja ehkä jopa yhteiskuntaa. Toisaalta koti ja yhteisö voivat olla mukana kulkevia, vuorovaikutussuhteissa eläviä kokonaisuuksia.

Artikkelin taustalla oleva tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja aineisto koostuu Jyväskylässä vuosina 2002–2003 asuneiden pakolaisten teemahaastatteluiden ja päiväkirjoista. Tässä artikkelissa hyödynnän teemahaastatteluja, joita kertyi yhteensä 27 kappaletta. Haastateltavat edustivat yhdeksää eri lähtömaata, ja he olivat asuneet Suomessa 3 kuukautta–13 vuotta. Haastateltavista seitsemän oli työelämässä ja muutamilla oli kokemusta työharjoittelusta suomalaisissa organisaatioissa tai yrityksissä. Tässä artikkelissa pyrin aineistoesimerkkien valossa ja tutkimustuloksia apuna käyttäen pohtimaan, millaisia haasteita työelämän vuorovaikutussuhteisiin liittyy monikulttuurisissa työyhteisöissä ja toisaalta mikä merkitys työpaikan vuorovaikutussuhteilla voi olla maahanmuuttajien työyhteisöön ja uuteen ympäristöön kiinnittymisessä.

Artikkelin otsikossa ovat sanat *erilainen* ja *erityinen*. Avaan ensin sanoista ensimmäistä ja kuvaan, miksi maahanmuuttajat ehkä kokevat olevansa erilaisia suomalaisessa työelämässä ja työnhakutilanteissa. Tämän jälkeen pohdin vuorovaikutussuhteiden erityistä luonnetta lähinnä siitä näkökulmasta, mikä erityinen merkitys näillä suhteilla voi olla maahanmuuttajien kiinnittymisessä uuteen ympäristöön.

## **Erilaiset työnhakijat**

Haastatteleman pakolaiset kokivat usein olevansa erilaisia ja eri asemassa suomalaisten kollegoidensa tai työhakijoiden joukossa. Maahanmuuttajat eivät törmää omaan erilaisuuteensa ainoastaan töitä hakiessaan, vaan vielä vuosienkin jälkeen työelämässä mukana olevat pakolaiset kertoivat kokevansa, että heitä pidettiin jotenkin erilaisina muihin kollegoihin verrattuna.

Suomessa maahanmuuttajien työhön pääseminen on paikoin jo itsessään ongelmallista. Maahanmuuttajien työttömyysaste on 2009 julkaistun maahanmuuttajien integroitumista kartoittavan selvityksen mukaan alentunut jonkin verran viime vuosina. Tästä huolimatta maahanmuuttajien työttömyysaste on edelleen noin kolminkertainen suomalaisiin verrattuna ja vuonna 2008 maahanmuuttajien työttömyysaste oli noin 18 %. (Väänänen ym. 2009). Maahanmuuttajien työllisyys- ja työttömyyslukuja tarkasteltaessa on kuitenkin syytä huomioida, että eri maahanmuuttajaryhmien välillä on havaittu suuria eroja. Kiinalaisten, intialaisten ja muista länsimaista saapuneiden työttömyysaste näyttäisi olevan muita maahanmuuttajaryhmiä alhaisempi. Sen sijaan pakolaistaustaisilla maahanmuuttajilla on suurempia vaikeuksia saada töitä Suomessa. Eräiden tilastojen mukaan vuonna 2005 korkein työttömyysaste oli afganistanilaisilla (64 %), irakilaisilla (64 %), somalialaisilla (59 %), iranilaisilla (51 %) sekä marokkolaisilla (49 %) (Heikkilä & Pikkarainen 2008; Tilastokeskus 2007).

Maahanmuuttajien työllistymisessä on myös alueellisia eroja. Työllistymisen kannalta paras tilanne on viime vuosina ollut Ahvenanmaalla ja Uudellamaalla. Heikointa työllistyminen on puolestaan ollut Kainuussa, missä yleinen työllisyystilanne on ollut muutenkin heikko. (Heikkilä & Pikkarainen 2008.) Kuten Väänänen kumppaneineen (2009) toteaa, maahanmuuttajien työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu kattavasti ja työllistymisen problematiikasta on paljon tietoa. Tutkimukset osoittavat, että maahanmuuttajien työllistymiseen vaikuttavat työmarkkinatilanne maahantuloajankohtana, maassa asuttu aika, kansallisuus, maahantulon syy, kielitaito, Suomessa hankittu koulutus ja sosiaaliset verkostot (esim. Forsander 2002; Forsander & Alitolppa-Niitamo 2000; Jaakkola 2000).

Haastateltavien joukossa oli yhdeksän, joilla oli omakohtaista kokemusta suomalaisesta työelämästä. Sen lisäksi useat osallistujat kuvailivat käsityksiään ja tuttaviansa kokemuksia suomalaisesta työelämästä. Yleinen käsitys oli, että Suomessa on vaikea saada töitä. Usein huonoa työllistymistilannetta selitettiin suomalaisten ennakkoluuloisuudella. Suomen tilannetta verrattiin myös muiden maiden tilanteeseen. Useat haastatelluista kertoivat tuttavistaan, jotka asuivat joko jossain muussa Pohjoismaassa tai esimerkiksi Pohjois-Amerikassa, ja kuvasivat, millaiset olot heillä oli verrattuna haastateltavien omaan tilanteeseen. Keskustellessamme viranomaisista, naapureista ja työkavereista keskustelu kääntyi usein haastateltavien opiskelu- ja työmahdollisuuksiin. Tässä yhteydessä haastateltavat vertasivat useimmiten omaa tilannettaan muualla asuvien tuttaviansa kertomuksiin, kuten seuraavan lainauksen haastateltava.

### H11 (In, 3, m 18)<sup>128</sup>

H: *Ruotsissa mitä mä olen nähnyt kun mulla on siellä kavereita, jotka on asunut kaksi vuotta siellä eikä osannut kieltä yhtä hyvin kuin mitä mä nyt osaan täällä, niin ne sit sai työpaikan lentokentältä, marketista ja siis ne jakoi työt niin, että viikonloppuisin siinä ja ne oli myös koulussa. [---] Että siinä ne pääsee tosi helposti, ja ulkomaalaisiin luotetaan jo. Mutta ei täällä luoteta yhtään. Siis täällä on niin paljon ennakkoluuloja, että mä itte joskus epäilen, että olenko mä sellanen tai ollaanko me kaikki sellasia.*

Kuten edellisestä lainauksesta voi huomata, useimmiten tuttavien kertomuksia käytettiin tilanteissa, joissa omaa sen hetkistä huonoksi koettua tilannetta haluttiin korostaa. Muutamat haastateltavista totesivat, ettei Suomessa luotettu ulkomaalaisiin työntekijöinä eivätkä he olisi omien sanojensa mukaan saaneet töitä muualta kuin ulkomaalaisten omistamista ravintoloista tai tulkkeina. Aiemman tutkimuksen perusteella tiedämme, että Suomessa maahanmuuttajat työllistyvät usein koulutustaan vastaamattomiin töihin. Usein maahanmuuttajat sijoittuvat matalapalkka-aloille, erityisesti siivous-, kuljetus- ja ravintola-alalle. (Väänänen ym. 2009.)

Haastateltujen käsitykset työelämään pääsemisen haasteista saavat tukea myös muista tutkimuksista. Maahanmuuttajilla näyttäisi olevan suomalaisia useammin huonoja kokemuksia työhönottotilanteista, ja tutkimukset ovat osoittaneet, että maahanmuuttajia saatetaan kohdella rekrytointiprosessissa epätasa-arvoisesti ja työnantajien kielteiset asenteet vaikeuttavat työllistymistä (Ahmad 2005; Ala-Kauhaluoma & Härkäpää 2006; Rintala-Rasmus & Giorgiani 2007). Työnantajat saattavat pelätä, että maahanmuuttajatyöntekijä aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia tai maahanmuuttajan suomen kielen taito osoittautuu riittämättömäksi. Lisäksi työnantajat saattavat olettaa, ettei maahanmuuttaja sopeudu työyhteisöön. Myös asiakkaiden kielteistä suhtautumista maahanmuuttajatyöntekijään saatetaan pelätä. (Arajärvi 2009.)

Haastattelemini pakolaisten näkökulmasta työpaikalla syntyvät vuorovaikutussuhteet ovat kuitenkin hyvin erityisiä. Myös aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi maahanmuuttajien oppiessa uutta kieltä työpaikalla syntyneet vuorovaikutussuhteet ovat hyvin tärkeitä erityisesti silloin, kun yhteisön jäsenet tukevat uuden työntekijän kielenoppimista ja rakentavat vuorovaikutuksessa keinoja ymmärtää toinen toisiaan (ks. Suni 2008).

Uuden kielen oppimisen lisäksi työpaikkojen vuorovaikutussuhteilla on maahanmuuttajien kannalta usein suuri merkitys myös koko ympäröivään yhteiskuntaan kiinnittymisen näkökulmasta. Työ takaa taloudellisen riippumattomuuden ja antaa sisältöä elämään. Tämän lisäksi maahanmuuttajat

<sup>128</sup> Koodit viittaavat haastattelun järjestysnumeroon (H11), haastateltavan lähtömaahan (In=Iran, F=Filippiinit, Tu=Turkki, Ar=Armenia), Suomessa asuttuun aikaan (vuosina), sukupuoleen (m=mies, n=nainen) sekä ikään (vuosina). H lainauksen alussa viittaa haastateltavaan ja LK tutkijaan, eli Lotta Kokkoseen.

saavat työn kautta vuorovaikutussuhteita, jotka kiinnittävät heidät uuteen ympäristöönsä. Uusien vuorovaikutussuhteiden solmiminen työpaikalla ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton.

## Erityiset työpaikan suhteet

Työharjoittelussa tai vakituisessa työssä oleville haastateltaville työpaikka oli luonnollisesti se ympäristö, jossa uusiin ihmisiin oli ollut mahdollista tutustua. Haastatteluissa selvisi, että erityisesti suomalaisten kanssa solmituista ystävyys-suhteista suurin osa oli syntynyt nimenomaan työpaikoilla tai haastateltujen suorittaessa opintoihinsa liittyvää työharjoittelua. Työpaikka tarjoaakin maahanmuuttajille luontevan kohtaamispaikan ja jatkuvuutta vuorovaikutukselle, jolloin vuorovaikutussuhteen syntyminen ja syveneminen on mahdollista (ks. Altman & Taylor 1973; Knapp & Vangelisti 2005). Vuorovaikutussuhteiden kannalta työpaikka nähtiin usein hyvin keskeisenä paikkana solmia merkityksellisiä suhteita. Seuraava lainaus osoittaa, kuinka haastateltavat oppivat asioita ja omien sanojensa mukaan myös voivat paremmin ollessaan työssä ja tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa.

### H18 (Tu, 13, n 35)

LK: *Kuinka tärkeänä pidät sitä, että on töitä sen kannalta, että tuntee olonsa kotoisaksi?*

H: *Minusta tosi parempi. Koska kun olet töissä, sä kuitenkin tutustut ihmisiin ja sulla on jotain tekemistä. Mutta kun olet kotona koko ajan, et tiedä mitä teet. Mä olin [kotona] eka neljä, viisi vuotta. Tässä kielessä meni kauan kun mä yritin opiskella. Se olikin minun pahin virhe, mutta kun töissä aina mulla on jotain tekemistä. Minulle on vähän, mutta lounasaikaan mä olen töissä. Mutta kuitenkin menen kotiin mä teen lapsille ruokaa ja tuolla lailla sen yhtä äkkiä huomaa, että päivä on lopussa. Mutta sillon kun mä olin kotona niin mä masennuin.*

Myös aiemmin aikuisten pakolaisten vuorovaikutussuhteita tarkasteltaessa on huomattu, että tavallisesti aikuisten maahanmuuttajien solmimat vuorovaikutussuhteet paikallisten kanssa liittyvät niihin fyysisiin ja sosiaalisiin olosuhteisiin, joissa he elävät, kuten työpaikalle, naapurustoon tai harrastuksiin (Kim 2001, 123). On oletettavaa, että Suomeen muuttanut japanilainen tietokoneinsinööri tutustuu työtovereihinsa työskennellessään uudessa yrityksessään ja saa sitä kautta uusia tuttavuuksia ja ystäviä. Tilanne on hyvin toinen esimerkiksi pakolaisnaiselle, joka muuttaa Suomeen pienten lasten ja miehensä kanssa. Salmisen (1997, 54) mukaan Suomessa asuvien entisen Jugoslavian alueelta tulleiden nuorten naisten vuorovaikutussuhteiden luomista vaikeutti naisten perhetilanne, sillä pienten lasten takia heidän oli vaikea päästä kielikursseille tai harrastuksiin kodin ulkopuolelle. Seuraava lainaus osoittaa, kuinka työpaikan saaminen ei ollut merkityksellistä ainoastaan taloudellisessa mielessä, vaan mielekäs tekeminen ja työpaikan kautta saatavat vuorovaikutussuhteet olivat olleet oleellinen tekijä myös hyväksytyksi tulemisen tunteen syntymisessä.

**H9 (In, 12, n 35)**

H: *Mun mielestä se työ on tärkeä juttu. Tai harjoittelupaikka, johon ihminen sitten pääsee että hänet hyväksytään, hän on hyödyllinen myös, että hän voi tehdä jotain. Mun mielestä siitä lähdetään. Myös sitten hänen henkilökohtainen tavoitekin on todella tärkeä, että mihin hän haluaa pyrkiä ja minkälaisia aikomuksia hänellä on. Se motivaatio. Jos hän saa positiivista palautetta koko ajan ulkopuolelta, niin sitten se vahvistaa hänen motivaatiotaan joka sitten lisääntyy, lisääntyy. [---] Mun mielestä se ulkopuoleltakin, kun se hyväksyntä tulee, se miellyttää ihmistä, että hänet on hyväksytty siihen, että se on positiivista palautetta mulle itselleni.*

Kiinnittymisessä keskeistä on nimenomaan se, että henkilö kokee olevansa häntä ympäröivässä yhteisössä hyväksytty, pidetty ja arvostettu (Pörhölä 2008; 2009). Myös seuraavasta lainauksesta näemme, kuinka työ toi uusia tuttavuuksia ja ystäviä haastateltujen elämään ja kuinka nämä seikat yhdessä loivat myös kokemuksia kuulumisesta ja kiinnittymisestä.

**H17 (F, 11, n 50)**

H: *Tämän projektin kautta olen tavannut [Annan], joka on erään toisen projektin johtaja. Meistä tuli ystävät. [---] Suurin osa ystäväistäni täällä, en tuntenut heitä aiemmin, mutta kun teemme täällä asioita yhdessä ja tutustumme toistemme perheisiin ja meistä tulee läheisiä. [---] Kun ajattelen itseäni, olen mennyt monesta systeemistä läpi, harjoittelu, työkokeilu, ja jonkin ajan jälkeen löysin itseni. Tutustumalla erilaisiin mahdollisuuksiin ja ihmisiin olen löytänyt paikkani.*

Työyhteisön vuorovaikutussuhteilla oli merkitystä myös niistä saatavan sosiaalisen tuen näkökulmasta. Sosiaalisella tuella puolestaan on suuri merkitys uuteen ympäristöön kiinnittymisessä. Konkreettinen apu esimerkiksi kielitaitoon liittyvissä kysymyksissä voitiin kokea myös emotionaalisenä tukena, kuten tunteena hyväksytyksi tulemisesta. Aineistoa tarkasteltaessa huomio kiinnittyi erityisesti siihen, miten esimerkiksi tiedollinen tuki voi saadun informaation lisäksi vahvistaa pakolaisen hyväksytyksi tulemisen tunnetta. Kuten seuraava lainaus osoittaa, johtopäätöksiä siitä, miten muut suhtautuvat itseensä uudessa ympäristössä, tehtiin muun muassa sen perusteella, keneltä oli saatu apua aiemmin.

**H3 (Tu, 4, m 50)**

LK: *Millainen merkitys sinulle on sillä, että siellä on niitä työkavereita?*

H: *Se tuntuu hyvältä. Minä uskon, että enemmän suomalaiset ovat avulialaita, suvaitsevaisia ja ystävällisiä jos uskallat kysyä jotakin. Jos tahdot jotakin apua, varmasti suomalaiset auttavat sinua.*

Vaikka aineistosta nousi huomattavan paljon positiivisia kokemuksia työpaikan vuorovaikutussuhteista, osa työpaikan vuorovaikutussuhteista voi olla kaukana toivotunkaltaisista ja näiden suhteiden perusteella maahanmuuttaja voi kokea olevansa erilainen ja joukkoon kuulumaton. Kokemukset ennakkoluuloisesta kohtelusta esimerkiksi naapureiden ja viranomaisten taholta sekä pettymykset



esimerkiksi työpaikan vuorovaikutussuhteissa saattoivat pahimmillaan johtaa siihen, että henkilö ei kokenut olevansa tervetullut eikä kuuluvansa joukkoon.

## Erityisiä haasteita

Vaikka moni kertoi saaneensa ystäviä ja tuttavien nimenomaan työpaikaltaan, moni myös kertoi pettymyksistään työpaikan vuorovaikutussuhteissaan. Odotukset työpaikalla syntyviin vuorovaikutussuhteisiin ja niiden koettuun läheisyyteen liittyen olivat myös muovautuneet henkilön kulttuurisen taustan mukaan. Suomalaisia työtovereita moitittiin kyvyttömyydestä olla vuorovaikutuksessa kollegoidensa kanssa, ja yhteistä tekemistä toivottiin myös työpaikan ulkopuolella ja vapaa-ajalla. Jotkut haastateltavat olivat jopa niin pettyneitä kollegoidensa tapaan suhtautua työtovereihinsa, että pitivät täysin mahdottomana sopeutua suomalaiseen työkulttuuriin ja kokivat samalla hyvin voimakasta ulkopuolisuuden tunnetta sekä työssään että sen ulkopuolella. Kokemukset työpaikan vuorovaikutussuhteista saattoivat siis heijastua haastateltujen käsityksiin suomalaisista yleensä. Erityisesti tilanteissa, joissa henkilöllä ei ollut juurikaan muita suomalaisia ystäviä tai tuttavien, työpaikan vuorovaikutussuhteet olivat niitä, joiden perustella pakolaiset olivat tehneet päätelmiä kuulumisestaan kyseiseen yhteisöön ja jopa koko yhteiskuntaan. Seuraavan lainauksen haastateltava oli kohdannut myös muilla elämänalueilla ennakkoluuloista kohtelua, ja kaikki nämä negatiiviset kokemukset olivat varmasti osaltaan vaikuttaneet hänen tulkintoihinsa työtovereiden käyttäytymisestä.

### H1 (Ar, 7, m 40)

LK: *Entäs työkaverit. Pidättekö yhteyttä myös työn ulkopuolella?*

H: *Työkaverit. [---] Minulle kaikki ketkä ovat tässä rakennuksessa, miten me teemme työtä yhdessä vaikka meidän alamme on erilainen sanotaan työtoveriksi. Mutta heille ei. Heille emme ole kavereita. En ymmärrä miksi näin on? [---]Mutta miten me voimme sanoa näin, jos minä itse olen yrittänyt olla lähellä, olla ystävä, olla työkaveri, jota he eivät hyväksy. Miten minä voin sanoa, että minä itse olen sivistynyt ihminen, mutta työnantaja, jonka kanssa olen puhunut ja keskustellut, olen ollut haastattelussa, mutta he eivät hyväksy. [---] Ne ihmiset joiden kanssa me haluamme olla tekemisissä työssä, tai opiskelussa, tai jossain muualla, he eivät hyväksy meitä, ja he eivät halua auttaa meitä. No, se tarkoittaa, että me olemme erilaisia ihmisiä. Elikkä statukseltamme me olemme vähän alhaisempia, kuin ne jotka haluavat, että mekin olemme työelämässä mukana. Ei kukaan halua.*

Maahanmuuttajien kokemasta työpaikkakiusaamisesta on jonkin verran tutkimusta. Tutkimukset ovat esimerkiksi osoittaneet, että kansallisuuksien välillä on eroja ja esimerkiksi suomalaiset sekä Venäjältä ja Virosta tulleet kokevat esimiehen kohtelevan työntekijöitään tasapuolisesti, kun taas Afrikasta ja Lähi-idästä tulleet ovat raportoineet muita useammin kohdanneensa epätasapuolista kohtelua esimiehen taholta ja työnjaossa (Vartia ym. 2007; ks. myös Pohjanpää 2003; Sutela 2005). Lisäksi maahanmuuttajien on havaittu kokevan työpaikkakiusaamista jonkin verran suomalaisia työtovereitaan useammin (Vartia ym. 2007). Kiusatuksi

tulemisen kokemus vaihtelee suuresti eri maahanmuuttajaryhmissä, mutta erityisesti arabien ja somalialaisten on todettu kokevan kiusaamista suomalaisilla työpaikoilla (Pohjapäätä ym. 2003; Vartia ym. 2007).

Vaikka tässä esityksessä ja artikkelissa käsitellyssä tutkimuksessa ei tullut esille varsinaisia työpaikalla tapahtuneita syrjintä- tai kiusaamistilanteita, työyhteisössä jo vuosia olleet maahanmuuttajat saattoivat silti kokea olevansa toisen luokan työntekijöitä tai vähintään hyvin erilaisia ja erikoisia. Eräs haastateltava kertoi kokevansa hyvin kiusallisena sen, että aina kun esimerkiksi mediassa nostettiin esiin maahanmuuttajia ja heihin liittyviä kysymyksiä, häneltä kysyttiin mielipidettä aiheesta, vaikka hän oli asunut Suomessa jo pitkälti yli kymmenen vuotta.

Työpaikalla, kuten missä tahansa elämänalueella, vaarana voivat olla vuorovaikutussuhteiden keskittyminen samankaltaisina pidettyjen henkilöiden välisiin suhteisiin. Erilaisina pidetyt suljetaan ryhmän tai yhteisön ulkopuolelle, jolloin monialaisena tiiminä toimiminen ja yhteistyö hankaloituvat. Itse asiassa aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että maahanmuuttajat arvioivat samaa kulttuurista ryhmää edustavien työntekijöiden keskinäiset suhteet myönteisemmiksi kuin ns. monikulttuuriset kollegiaaliset suhteet (Vartia ym. 2007; ks. myös Trux 2000). Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä ovathan useat tutkimukset osoittaneet, että maahanmuuttajien ystävätkin usein edustavat samaa etnistä tai kulttuurista ryhmää. Suomessa tehdyt tutkimukset osoittavat, ettei monikaan jopa vuosia Suomessa asunut pakolainen tai maahanmuuttaja nimeä läheisimmiksi ystävikseen suomalaisia valtakulttuurin edustajia, vaan vuorovaikutussuhteet suomalaisten kanssa ovat usein ohuita ja perustuvat viranomaissuhteisiin tai järjestettyihin ystäväperheisiin (esim. Alitolppa-Niitamo 1994; Ekholm 1994; Forsander 2002). Teemahaastatteluihin osallistuneista pakolaisista osa kertoi, että heillä oli suomalaisia ystäviä. Jotkut sanoivat, etteivät he tehneet eroa suomalaisten ja muiden ystäviensä välille. Kaikesta huolimatta teema nousi haastatteluissa esille, sillä suurin osa haastatelluista kertoi, että heillä oli ehkä muutama suomalainen ystävä ja loput olivat muita maahanmuuttajia, kuten seuraava haastateltava totesi.

#### **H4 (In, 13, m 32)**

*H: Kyllä voin sanoa että maahanmuuttajat ovat kaiken kaikkiaan keskenään enemmän kuin suomalaisten kanssa. Jokaisella maahanmuuttajalla voi olla yks kaks suomalaista ystävää, mutta maahanmuuttajalla on 15 maahanmuuttajaystävää. [---] Enemmän tämä verkosto on maahanmuuttajien kesken kuin maahanmuuttajien ja suomalaisten kesken.*

Väänänen kumppaneineen (2009) on todennut, että työpaikkaan integroitumisen onnistumisen kannalta työpaikan kulttuurin ja pelisääntöjen oppiminen ja yhteisön jäsenyyden saaminen on keskeistä. Toisaalta työyhteisöjen korkeat odotukset suomen kielen taidosta ja ennakoluulot maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan voivat kärjistää työyhteisöön syntyvien ryhmien välisiä eroja. Klassinen kontaktihypoteesi (Allport 1954) on saanut täydennystä niiltä osin, ettei teoriassa enää oleteta pelkän kontaktin itsessään vähentävän ennakoluuloja ja alentavan kynnystä yhteistyölle. Yhdessä toimivilla erilaisista taustoista kotoisin olevilla yksilöillä tulisi olla yhteinen tavoite ja tasa-arvoinen mahdollisuus osallistua ja

vaikuttaa ryhmän päätöksentekoon (Cook 1985). Tämän lisäksi työyhteisössä tulisi olla ymmärrystä sisä- ja ulkoryhmien muodostumiseen liittyvistä kysymyksistä. Sisä- ja ulkoryhmien muodostuminen sekä sosiaalinen identiteetti ovat käsitteitä, joita tulisi käsitellä erilaisuudesta ja yhteisöllisyydestä puhuttaessa (ks. esim. Brewer 1996). Kaikkiaan yhteistyötä työpaikalla tulisi ohjata ja ilmapiiriä rakentaa tietoisesti niin, että kansainvälistyminen ja monikulttuurisuus voidaan nähdä etuna ja positiivisena ilmiönä. Vuorovaikutussuhteille tulisi antaa tilaa ei ainoastaan syntyä vaan myös syventyä.

## **Lopuksi**

Työpaikat voivat parhaimmillaan tarjota vuorovaikutussuhteita, joiden avulla maahanmuuttaja todentaa sekä itselleen että ympärillään oleville ihmisille kuuluvansa joukkoon ja olevansa osa yhteisöä. Sen lisäksi, että maahanmuuttajien työllistymistä tulisi tukea monesta muustakin syystä, myös vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta työllistymisellä ja työssä viihtymisellä on kauaskantoiset vaikutukset.

Maahanmuuttajan heikko kielitaito voi tuntua muista työntekijöistä rasitteelta, mutta maahanmuuttajan näkökulmasta työyhteisössä solmitut vuorovaikutussuhteet ovat avainasemassa nimenomaan maahanmuuttajien kielenoppimisen kannalta (ks. Suni 2008). Maahanmuuttajien kielitaito ja eri kulttuurien tuntemus voidaan myös nähdä etuna työnsaannissa (Rintala-Rasmus & Giorgiani 2007). Olisikin syytä myös pohtia, millaisissa tapauksissa suomalaiset odottavat maahanmuuttajan hallitsevan suomen kieltä moitteettomasti jo työhön tullessaan ja milloin työyhteisössä on tilaa yhteisten normien ja yhteisen viestintätavan luomiselle, toisin sanoen yhteiselle kielen oppimiselle. Milloin työyhteisöön palkattu ulkomaalainen ja muuta kuin suomea äidinkielenään puhuva henkilö nähdään organisaation kansainvälisyyttä vahvistavana tekijänä?

## Lähteet

- Ahmad, A. (2002). Yhteisten työmarkkinoiden erottelemia? Maahanmuuttajien työllistymismahdollisuudet suomalaisilla työmarkkinoilla. *Sosiologia*, 39 (3), 227–241.
- Ahmad, A. (2005). Getting a job in Finland: The social networks of immigrants from the Indian subcontinent in the Helsinki metropolitan labour market. Helsinki: University of Helsinki.
- Ala-Kauhaluoma, M. & Härkäpää, K. (2006). Yksityinen palvelusektori heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäjänä. Työpoliittinen tutkimus 312. Helsinki: Työministeriö.
- Alitolppa-Niitamo, A. (1994). Somalipakolaiset Helsingissä: Sosiaaliset verkostot ja klaanijäsenyyden merkitys. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Alitolppa-Niitamo, A. (2003). Liminaalista jäsenyyteen. Somalinkielisten nuorten siirtymien haasteita. Teoksessa P. Harinen (toim.), *Kamppailuja jäsenyyksistä. Etnisyys, kulttuuri ja kansalaisuus nuorten arjessa*. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto. Nuorisotutkimusseura, Julkaisuja 38, 17–32.
- Allport, G. W., (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Altman, I. & Taylor, D. A. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Arajärvi, P. (2009). Maahanmuuttajien työllistyminen ja kannustinloukut. Sisäasiainministeriön julkaisu 2/2009. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Brewer, M. B. (1996). When contact is not enough: Social identity and intergroup cooperation. [International Journal of Intercultural Relations](#), 20 (3–4), 291–303.
- Cook, S. W. (1985). Experimenting on social issues: The case of school desegregation. *American Psychologist*, 40 (4), 452–460.
- Ekholm, E. (1994). Syrjäytyä vai selviytyä – pakolaisten elämää Suomessa. Sosiaali- ja terveystieteiden selvityksiä 1994: 9. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Forsander, A. (2002). Luottamuksen ehdot. Maahanmuuttajat 1990-luvun suomalaisilla työmarkkinoilla. Väestöntutkimuslaitoksen julkaisusarja D39/2002. Helsinki: Väestöntutkimuslaitos, Väestöliitto.

Forsander, A. & Alitolppa-Niitamo, A. (2000). Maahanmuuttajien työllistyminen ja työhallinto – keitä, miten ja minne. Työhallinnon julkaisu nro 242. Helsinki: Työministeriö.

Glick-Schiller, N. & Basch, L. (1995). From immigrant to transmigrant: theorising transnational migration. *Anthropological Quarterly*, 68(1), 4–63.

Harinen, P. & Suurpää, L. 2003. Johdanto. Nuoret kulttuurisessa välimaastossa. Teoksessa P. Harinen (toim.), *Kamppailuja jäsenyyksistä. Etnisyys, kulttuuri ja kansalaisuus nuorten arjessa*. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto. Nuorisotutkimusseura, Julkaisuja 38, 5–14.

Heikkilä, E. & Pikkarainen, M. (2008). Väestön ja työvoiman kansainvälistyminen nyt ja tulevaisuudessa. *Siirtolaisuustutkimuksia A 30*. Turku: Siirtolaisuusinstituutti.

Hondagneu-Sotelo, P. (2001). *Domestica: Cleaning and caring in the shadows of affluence*. Berkeley: University of California Press.

Jaakkola, T. (2000). Maahanmuuttajat ja etniset vähemmistöt työhönotossa ja työelämässä. *Työpoliittinen tutkimus 218*. Helsinki: Työministeriö.

Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Thousand Oaks: Sage.

Knapp, M. L. & Vangelisti, A. L. (2005). *Interpersonal communication and human relationships* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Pohjanpää, K. (2003). Syrjintä. Teoksessa K. Pohjanpää, S. Paananen & M. Nieminen (toim.) *Maahanmuuttajien elinolot – Venäläisten, virolaisten, somalialaisten ja vietnamilaisten elämää Suomessa 2002*. Helsinki: Tilastokeskus, 65–77.

Pohjanpää, K., Paananen, S. & Nieminen, M. (toim.) (2003). *Maahanmuuttajien elinolot – Venäläisten, virolaisten, somalialaisten ja vietnamilaisten elämää Suomessa 2002*. Elinolot 2003:1. Helsinki: Tilastokeskus.

Pörhölä, M. (2008). Koulukiusaaminen nuoren hyvinvointia uhkaavana tekijänä – miten käy kiusatun ja kiusaajan vertaissuhteelle? Teoksessa M. Autio, K. Eräranta & S. Myllyniemi (toim.) *Polarisoituva nuoruus? Nuorten elinolot -vuosikirja 2008*. Nuorisotutkimusverkosto. Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 84, 94–104.

Pörhölä, M. (2009). Psychosocial well-Being of victimized students. Teoksessa T. A. Kinney & M. Pörhölä (toim.) *Anti and pro-social communication: Theories, methods, and applications*. New York: Peter Lang, 83–93.

Ramirez, H. & Hondagneu-Sotelo, P. (2009). Mexican immigrant gardeners: entrepreneurs or exploited workers? *Social Problems*, 56 (1), 70–88.

Rintala-Rasmus, A. & Giorgiani, T. (2007). Kulttuurit kohtaavat työhönotossa. Teoksessa M. Vartia, B. Bergbom, T. Giorgiani, A. Rintala-Rasmus, R. Riala & S.

Salminen (toim.) Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 37–63.

Rogers, L. E. (1998). The meaning of relationships in relational communication. Teoksessa R. L. Conville & L. E. Rogers (toim.) The meaning of “relationship” in interpersonal communication. Westport, Connecticut: Praeger, 69–82.

Salminen, O. (1997). Entisestä Jugoslaviasta tulleiden pakolaisten kotoutuminen. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 1997:9. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sigman, S. J. (1998). Relationships and communication: A social communication and strongly consequential view. Teoksessa R. L. Conville & L. E. Rogers (toim.) The meaning of “relationship” in interpersonal communication. Westport, Connecticut: Praeger, 41–82.

Suni, M. (2008). Toista kieltä vuorovaikutuksessa: kielellisten resurssien jakaminen toisen kielen omaksumisen alkuvaiheessa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 94. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Sutela, H. (2005). Maahanmuuttajat palkkatyössä. Teoksessa S. Paananen (toim.) Maahanmuuttajien elämää Suomessa. Helsinki: Tilastokeskus, 83–109.

Tilastokeskus (2007). Ulkomaalaiset ja siirtolaisuus 2006. Helsinki.

Trux, M.-L. (2000). Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa M.-L. Trux (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY, 261–316.

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. (2007). Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Väänänen, A. ym. (2009). Maahanmuuttajien integroituminen suomalaiseen yhteiskuntaan elämän eri osa-alueilla. Esiselvitysraportti 9-2009. Työterveyslaitos, Kuntoutussäätiö, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/setu/liitteet/Setu\\_9-2009.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/setu/liitteet/Setu_9-2009.pdf)>. Viitattu 10.10.2009.

## ***Työpaikan ongelmalliset vuorovaikutussuhteet***

**Sini Rainivaara & Maili Pörhölä**

Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos



Asiasanat: interpersonaalinen viestintä, kiusaamiskokemus, kiusaamissuhde, puheviestintä, työpaikkakiusaaminen, vuorovaikutussuhde

### **Työpaikan kiusaamissuhteet**

Työpaikalla yksilöä ympäröi monipuolinen vuorovaikutussuhteiden verkosto, jossa jaetaan ja tuotetaan tietoa, pyydetään ja annetaan palautetta sekä tarjotaan ja haetaan tukea. Työtovereiden kanssa myös vietetään usein tuntimääräisesti enemmän aikaa kuin kaikkein läheisimpien kanssa. Työpaikan vuorovaikutussuhteet ovatkin merkittäviä suhteita, mutta niitä on kuvattu huomattavasti yksipuolisemmin kuin esimerkiksi perhesuhteita tai muita läheisiksi luokiteltuja vuorovaikutussuhteita. (Sias 2009.)

Työpaikan vuorovaikutussuhteita voidaan jaotella laadullisesti esimerkiksi sen mukaan, kuinka läheisiä tai vapaaehtoisesti ylläpidettäviä ne ovat. Kun osaa vuorovaikutussuhteista leimaa selkeämmin ammatillisuus ja tehtäväkeskeisyys, voi toisia työtoverisuhteita kuvata henkilökohtaisiksi ja läheisiksi (Sias, Krone & Jablin 2002).

Työpaikan vuorovaikutussuhteet voivat muodostua merkittäviksi myös kielteisessä mielessä. Sen sijaan, että ne tukisivat ja suojaisivat työntekijää stressaavissa tilanteissa, ne itse voivat olla kuormitusta aiheuttavia. Yleisyydestään huolimatta työpaikan erilaisia ongelmallisia vuorovaikutussuhteita ei ole laajamittaisesti tutkittu, eikä esimerkiksi niiden kehityspolkuja tunneta (Fritz 2002; Hess, Omdahl & Fritz 2006). Työpaikan vuorovaikutussuhteiden erilaisia ongelmia on sen sijaan tarkasteltu erilaisten, osin toisiinsa sidoksissa olevien ja päällekkäisten ilmiöiden kautta.

Puheenvuorossa perehdytään niistä yhteen – työpaikkakiusaamiseen – sekä työtoverisuhteeseen, jota jommankumman osapuolen kiusaamiskokemus leimaa. Työpaikkakiusaaminen on tunnustettu eri puolilla maailmaa merkittäväksi hyvinvointia ja työturvallisuutta uhkaavaksi kokemukseksi. Siihen on pyritty monissa maissa puuttumaan myös lainsäädännön keinoin. Puheenvuoro pohjautuu tekeillä olevaan väitöskirjatutkimukseen, joka on toteutettu Jyväskylän yliopiston

viestintätieteiden laitoksella osana tutkimushanketta Henkinen väkivalta vuorovaikutussuhteissa<sup>129</sup>.

## **Työpaikkakiusaamisen erityispiirteet**

Työpaikkakiusaaminen on niin yksittäistä työntekijää ja koko työyhteisöä kuormittava ja usein pitkäkestoinen prosessi. Suomenkielinen nimitys vakiintui 1990-luvulla, mutta samaan ilmiöön voidaan viitata myös nimityksillä häirintä, epäasiallinen kohtelu tai henkinen väkivalta. Kaikilla niillä viitataan yksilön kokemuksiin esimerkiksi siitä, että hänen osaamisensa tai henkinen kyvykkyytensä, asemansa ja maineensa sekä mahdollisuutensa osallistua työyhteisön toimintaan sekä vaikuttaa omaan työhönsä kyseenalaistetaan tai niihin pyritään ei-toivotusti vaikuttamaan. Kiusaamiseksi voidaan kokea myös toistuva odotuksenvastainen ja loukkaava käytös. (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003.)

Työpaikkakiusaamista on määritelty tutkimuksesta toiseen jokseenkin samantyyppisesti, mutta hieman erilaisin painotuksin (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper 2003). Yhteistä määritelmässä on, että ne kaikki kuvaavat kiusaamista seuraamuksiltaan vakavampana kuin muita työpaikan ristiriitoja (Agervold 2007). Kiusaamisen määritelmiä yhdistää myös se, että niissä kuvataan prosessia, jossa kiusatut kohtaavat hyvin monenlaista loukkaavaa käyttäytymistä ja toimia, jotka toistuvat. Yksittäisen ristiriidan sijaan kyse on siis pitkäkestoisemmasta prosessista. Kiusaamista on kuvattu myös laajentuneena konfliktina sekä työtoverisuhteelle leimallisena piirteenä (Keashly & Jagatic 2003).

Kiusaamiskokemus on työntekijää kohtaava traumaattinen kriisi, joka voi vaikuttaa tämän asenteisiin työtään ja työnantajansa kohtaan, ja erityisesti se voi olla merkittävä uhka yksilön henkiselle ja fyysiselle hyvinvoinnille (Hoel, Faragher & Cooper 2004; Leymann & Gustafsson 1996; Niedl, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996).

Vaikka kiusaamisen kielteiset vaikutukset tunnustetaan, vaihtelevat tutkijoiden näkemykset siitä, onko kiusaamisessa aina kyse kohteen tahallisuudesta satuttamisesta tai tulisiko tahallisuus ainakaan nostaa osaksi kiusaamisen määritelmää. Käytännössä tahallisuutta voi monessa tapauksessa olla vaikea todistaa. (Rayner, Hoel & Cooper 2002.)

Kiusaamista on määritelmässä kuvattu myös vallan näkökulmasta. Keskeiseksi elementiksi kiusaamiskokemukselle on kuvattu kiusatuksi itsensä kokevan kyvyttömyys vaikuttaa saamaansa kohteluun toivomallaan tavalla ja puolustautua vahvempaa kiusaajaa vastaan. Kiusatuksi itsensä kokevien puolustuskyvyttömyys ei tosin ole yksilöteistä, sillä heidän on havaittu pyrkivän puolustautumaan ja selviytymään hyvinkin aktiivisesti ainakin kiusaamisprosessin alkuvaiheissa. He

---

<sup>129</sup> Tutkimusta ovat rahoittaneet Suomen Akatemia (hankenumero 107301), Jyväskylän yliopisto sekä Työsuojelurahasto (hankenumero 108201).



myös voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa prosessin tuleviin vaiheisiin. (Zapf & Gross 2001.)

## **Työpaikkakiusaamisen ilmenemismuodot ja kiusaamiskokemus**

On vaikea vastata yksinkertaisesti siihen, mitä työpaikkakiusaaminen on tai millaisen vuorovaikutuksen seurauksena yksilö voi kokea tulleen kiusatuksi. Työpaikkakiusaaminen on monimuotoinen ilmiö, jota on kuvattu muun muassa aggressiivisena käyttäytymisenä (Kaukiainen, Salmivalli, Björkvist, Österman, Lahtinen, Kostamo & Lagerspetz 2001), mutta joka ei kuitenkaan ilmiasultaan ole aina avoimen aggressiivista. Loukata voidaan myös ilman näkyviä vihanpurkauksia. Kiusaamisen erityispiirteet eivät sinänsä ole nähtävissä kiusaamiseksi koettujen tekojen ilmiasussa. Kiusaamisen vakavia seuraamuksia on selitetty pikemminkin tekojen toistuvuudesta johtuvana (Leymann 1996).

Työpaikalla kiusaamiseksi koetaan esimerkiksi ei-toivotut teot, jotka kohdistuvat yksilön työtehtäviin, työn tekemisen mahdollisuuksiin tai resursseihin sekä vaikutusmahdollisuuksiin työyhteisössään. Myös työntekijän vuorovaikutussuhdeverkostoihin ja tämän maineeseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan, joten usein kyseessä on yksilön eristävä kokemus. Ajoittain kiusatun osaamista, mielipiteitä ja olemusta voidaan arvostella hyvinkin suoraan ja kovanaisesti, myös julkisesti. Kiusaaminen voi toisaalta yhtä lailla olla sitä, mitä *ei* tapahdu: työntekijää ei tervehditä, hän ei saa tarvitsemaansa tietoa, eikä hän koe saavansa vaikuttaa työpaikan erilaisissa ryhmissä.

Kiusaamisen näyttäisikin kyseenalaistavan yksilön ammattiosaamisen ja kyvykkyyden sekä oikeuden työyhteisönsä täysivaltaiseen jäsenyyteen. Kiusaamiskokemus on loppujen lopuksi hyvin henkilökohtainen, eivätkä kaikki koe samanlaista käyttäytymistä kiusaamisena. Kiusaamisprosessien eri osapuolten tulkintaerot ja erilaiset tavat määritellä kiusaaminen ovat myös käytännön haaste kiusaamisen havaitsemiselle ja käsittelylle työyhteisöissä.

Tutkimuksissa on tähän mennessä kuvattu pääosin kolmea työntekijäryhmää: kiusattuja, kiusaajia sekä heidän työtovereitaan. Se mitä työpaikkakiusaamisesta, sen ilmenemismuodoista ja vaikutuksista tiedetään, perustuu suurelta osin kiusatuksi itsensä kokevilta kerättyihin aineistoihin. Kiusaajiksi nimettyjen piirteitä ja heidän käyttäytymistään on kuvattu tutkimuksissa runsaasti, mutta poikkeuksetta muiden paitsi heidän itsensä kuvaamana.

## **Kiusaamissuhde**

Tämä tutkimus edustaa puheviestinnän alaa, jonka näkökulmasta on kiinnostavaa tarkastella työpaikkakiusaamista interpersonaalisen vuorovaikutusilmiönä ja työtovereiden vuorovaikutussuhteessa kehittyvänä ilmiönä (Rainivaara 2009;

Pörhölä, Karhunen & Rainivaara 2006). Toisin sanoen yksilön kiusaamiskokemus syntyy osapuolten vuorovaikutussuhteessa osana viestinnän perusprosessia eli viestien lähettämistä ja niiden tulkintaa.

Tässä tutkimuksessa keskeinen käsite ja tutkimuskohde on *kiusaamissuhde*, joka määritellään työtoverisuhteeksi<sup>130</sup>, jossa ainakin suhteen toinen osapuoli a) kokee olevansa tai olleensa kiusattu, b) on joutunut kiusaamissyöttösten kohteeksi tai c) on kokenut molempia edellä mainittuja.

Kiusaamissuhteessa suhteelle leimalliseksi ominaisuudeksi on muodostunut se, että vähintään toinen suhteen osapuolista kokee tulleen toisen kiusamaksi. Kiusaamissuhde on kokonaisuus, jonka osapuolet vaikuttavat toisiinsa muutenkin kuin että toinen kiusaa ja toinen sen kohteena. Kiusaamissuhteen luonne määrittyy osapuolten vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutuksessa edelleen ylläpidetään suhteen ominaisia piirteitä. Osapuolet myös tulkitsevat toistensa viestejä suhteen piirteiden ohjaamina.(Rainivaara 2009.)

Tutkimustyötä on ohjannut kiinnostus siihen, millaista vuorovaikutus kiusaamisen leimaamassa suhteessa on; miten kiusaamiskokemus mahdollisesti vaikuttaa esimerkiksi osapuolten halukkuuteen ja tapoihin olla vuorovaikutuksessa työpäivän aikana?

Kiusaajiksi ja kiusatuiksi nimettyjen viestintää on tarkasteltu aikaisemmassakin tutkimuksessa, mutta heidän käyttäytymistään on kuvattu toisistaan irrallaan ja varsin yksipuolisesti. Lisäksi heidän käyttäytymistään on tarkasteltu heidän rooliensa – siis joko kiusaajan tai kiusatun – mukaisena. Heidän suhdettaan taas on tarkasteltu pääasiassa vain sen muodollisen, hierarkkisen asetelman mukaisesti. Myöskään suhteen vuorovaikutuksen piirteitä ei ole kartoitettu siinä esiintyvää kiusaamista laaja-alaisemmin. Kiusaamista on niin ikään kuvattu sidoksisena sen esiintymisympäristöön, kuten kouluun tai työpaikkaan, ei niinkään siihen suhteeseen, jota se leimaa. Näitä aukkoja tämä tutkimus pyrkii täyttämään.

Läheisten vuorovaikutussuhteiden ylläpitämistä on puheviestinnän tutkimuskirjallisuudessa lähestytty esimerkiksi suhteen olemassaolon tai sen ominaispiirteiden säilyttämisen näkökulmasta. Tutkimuksissa on myös kartoitettu niitä toimenpiteitä, joilla suhteen osapuolet pyrkivät korjaamaan ja suojaamaan suhdettaan sekä säilyttämään sen tyydyttävänä. (Canary & Stafford 1994; Dindia 2003.) Tutkimukset ovat tällöin pohjautuneet siihen olettamukseen, että kiintymys ja vapaaehtoisuus ovat suhteiden olemassaolon ja jatkumisen kannalta välttämättömiä tekijöitä. Kumpikaan näistä olettamuksista ei kuitenkaan päde kiusaamissuhteeseen.

Ihmiset pitävätkin jatkuvasti yllä myös sellaisia vuorovaikutussuhteita, jotka ovat heille haitallisia, joihin he eivät ole tyytyväisiä ja joiden toiseen osapuoleen he eivät ole kiintyneitä. *Ei-vapaaehtoinen vuorovaikutussuhde* on suhde, jota yksilö ylläpitääkin lähinnä olosuhteiden pakosta, koska hän kokee, ettei hänellä ole muutakaan vaihtoehtoa, ainakaan lähitulevaisuudessa (Hess 2003).

---

<sup>130</sup> Työtoverisuhteen käsitteellä viitataan tässä yhteydessä sekä esimies-alaisuuteeseen että kollegiaaliseen, samalla hierarkian tasolla työskentelevien suhteeseen.

Kielteisestä luonteestaan huolimatta kiusaamissuhdekaan ei heti pääty, vaan yhteisten työtehtävien vuoksi osapuolten on ylläpidettävä suhdettaan ja jatkettava työskentelyä yhdessä. Kiusaamissuhdetta voidaankin perustellusti luonnehtia ei-vapaaehtoiseksi vuorovaikutussuhteeksi. Näin ollen myös sen ylläpitämisen tavat voivat poiketa niistä tavoista, joilla vapaaehtoisia ja myönteisiksi koettuja vuorovaikutussuhteita ylläpidetään.

Ei-vapaaehtoinen vuorovaikutussuhde voi kuormittaa suhteen osapuolia ja edellyttää heiltä erilaisia selviytymiskeinoja. Osa niistä on viestinnällisiä ja ne todentuvat osapuolten vuorovaikutuksessa. Kun vapaaehtoisesti ylläpidettävissä vuorovaikutussuhteissa osapuolet pyrkivät vaalimaan suhteen läheisyyttä, ei-vapaaehtoisessa suhteessa tavoitteen on havaittu olevan päinvastainen; osapuolet pyrkivät säilyttämään etäisyyden toisiinsa. (Hess 2003; 2006).

*Etäännyttävä vuorovaikutus* tähtää suhteen läheisyyden säätelyyn vuorovaikutuksen tapoihin, sekä sen määrään ja sisältöön vaikuttamalla. Etäännyttäminen voi todentua myös kognitiivisesti, millä viitataan yksilön pyrkimykseen säädellä asenteitaan ja tuntemuksiaan toista osapuolta kohtaan. Etäännyttämisen tarkoituksena on ylläpitää suhdetta, joskin mahdollisimman vähäisin panostuksin. (Hess 2003; 2006.)

## **Tutkimuksen tehtävä**

Tutkimuksessa työpaikkakiusaamista lähestytään interpersonalisesta näkökulmasta ja tutkimusote on ollut laadullinen ja kuvaileva. Tutkimuskohteena on työpaikan kahdenvälinen kiusaamissuhde, sen kehittyminen ja sen vuorovaikutuksen piirteet suhteen toisen osapuolen (tutkittavan) kuvaamana. Tutkimus pyrkii vastaamaan siihen, miten kiusaamissuhteesta on tullut ongelmallinen ja miten osapuolet ylläpitävät sitä vuorovaikutuksessa. Tässä puheenvuorossa pääpaino on jälkimmäisessä näkökulmassa. Erityishuomio on siinä, millaisia etäännyttämiskeinoja kiusaamissuhteessa olevat kuvaavat käyttävänsä tai käyttäneensä.

Tutkimus nojaa tulkinnallisuuteen ja sosiaaliseen konstruktionismiin työpaikan vuorovaikutussuhteiden tarkastelussa (ks. työelämän vuorovaikutussuhteiden tutkimuksen teoreettisista näkökulmista Sias 2009). Tarkastelun kohteena on siten vuorovaikutussuhteen kehittymisen ja ylläpitämisen prosessi. Suhteen ymmärretään muodostuneen, muuttuvan ja yleensäkin olevan olemassa osapuolten vuorovaikutuksessa, jonka myötä sitä ja sen erityispiirteitä ylläpidetään, vahvistetaan tai toisaalta muutetaan. Suhteen vuorovaikutusta tarkastellaan tutkimuksessa subjektiivisesta, tutkittavan näkökulmasta.

## **Tutkimusmenetelmät ja -aineistot**

Tutkimusaineisto koostuu Suomessa eri aloilla työskentelevien ja eri-ikäisten kiusatuksi itsensä kokevien ja/tai kiusaamisesta syytettyjen (N=12, 8 naista, 4 miestä) syvähaastattelu- ja kyselylomakeaineistosta sekä tutkittavien tuottamista erilaisista kirjallisista aineistoista.

Aineiston tarkastelu on ollut osin teoriasidonnaista. Tarkastelussa on hyödynnetty muun muassa Hessin (2003; 2006) luokittelua etäännyttämisen strategioista, jotka on suomennettu a) välttelyksi, b) irrottautumiseksi sekä c) kognitiiviseksi irrottautumiseksi. Kategorioista kaksi ensimmäistä kuvaa etäännyttämisen ilmenemistä vuorovaikutuksessa ja viimeisellä puolestaan viitataan näkyvän vuorovaikutuksen sijaan yksilön asenteiden ja tuntemusten hallintaan. Seuraavassa kuvaan hyvin tiiviisti näiden ilmentymistä tutkimuksessa kuvatuissa kiusaamissuhteissa.

## **Etäännyttäminen kiusaamissuhteessa**

### Välttely

Tutkittavien kuvausten perusteella kiusaamissuhteen ylläpitäminen, siinä selviytyminen sekä halukkuus etäännyttämiseen näyttäytyivät varsin luovina ja moninaisina vuorovaikutuksen muotoina. Välttely kiusaamissuhteessa jaoteltiin aineiston perusteella edelleen kahteen kategoriaan: a) vuorovaikutuksen välttelyyn sekä b) välttelyyn vuorovaikutustilanteissa. Niistä ensimmäinen viittaa nimensä mukaisesti vuorovaikutustilanteiden konkreettiseen välttelyyn eri tavoin. Mahdollisuus välttelyyn kytkeytyi pitkälti kiusaamissuhteen osapuolten työtehtäviin ja vaikutti siihen, kuinka tarpeellista tai mahdollista vältteleminen ylipäätään oli. Tähän vaikutti esimerkiksi se, millaisessa organisaatiossa osapuolet työskentelivät.

Tutkittavat kuvailivat monia eri tapojaan pyrkiä välttämään suhteen toisen osapuolen tapaamista niin työpäivän aikana kuin pidemmälläkin aikavälillä. Hakeutuminen sairauslomalle tai virkavapaalle oli välttelyn konkreettisin muoto. Mikäli mahdollista, tutkittavat pyrkivät myös vaikuttamaan työaikoihinsa voidakseen välttyä tapaamasta suhteen toista osapuolta. Halukkuus vältellä vaikutti myös tapoihin, joilla tutkittavat hankkivat tai välittivät työhönsä liittyvää informaatiota. Kiusaamissuhteen osapuolten työtovereiden merkitys saattoi tällöin korostua osapuolten vuorovaikutuksen mahdollistajina, sillä heidän osakseen saattoi langeta viestinviejinä toimiminen kiusaamissuhteen osapuolten välillä.

Ominaista välttelyä koskeville valinnoille kuitenkin oli, että välttelyä suosittiin vain, jos se ei olennaisesti vaikeuttanut työtehtävien suorittamista tai heikentänyt tutkittavan mahdollisuutta onnistua niissä. Siten välttely liittyikin useammin vain työpaikan epämuodollisempiin tilanteisiin ja muihin yhteyksiin, joissa molempien osapuolten läsnäolo ei ollut työtehtävien menestyksekkään suorittamisen kannalta

välttämätöntä. Vaikka tutkittavat siis poikkeuksetta kuvasivat halukkuuttaan vältellä suhteen toista osapuolta, nousi halukkuus turvata työtehtävien suorittaminen ratkaisevaksi tekijäksi, joka rajoitti välttelyyn liittyviä valintoja.

### Irrottautuminen

Kuten todettua, vaikuttivat muun muassa tutkittavan työnkuva sekä organisaation rakenne siihen, kuinka mahdollista tai tarpeellista välttely kiusaamissuhteessa oli. Toisen osapuolen välttely ei ollut mahdollista kaikille tutkittaville. Halukkuus etäännyttää itseään kiusaamissuhteen toisesta osapuolesta vaikutti kuitenkin tällöinkin ja näkyi niissä tavoissa, joilla tutkittavat kuvailivat olleensa vuorovaikutuksessa kiusaajakseen kokemansa tai heistä kiusaamisesta syyttäneen henkilön kanssa.

Etäännyttämiseen kiusaamissuhteessa voitiin tähdätä erityisesti irrottautumalla epämuodollisemmasta vuorovaikutuksesta, jolla viitataan esimerkiksi keskustelunaiheiden laajuuteen työ- ja henkilökohtaisten teemojen osalta. Kiusaamissuhteessa vähemmän edustettuna näyttäisikin olevan epämuodollinen vuorovaikutus, minkä myönteisimmissä suhteissa kuvataan usein lujittavan suhdetta.

Kiusaamissuhteen vuorovaikutuksen ja osapuolten keskustelun sisältöjen kuvauksissa korostuivat sen sijaan suhteen *ammattillisuuden* sekä *tehtäväkeskeisyyden* elementit. Työn ulkopuolisten asioiden käsittely kuvattiin vähäiseksi ja tutkittavat myös kuvasivat rajoittaneensa sitä tietoisesti. Kiusaamissuhteita on kuitenkin erilaisia ja osa tutkittavista kuvasi, että osapuolet saattoivat ajoittain keskustella myös henkilökohtaisen elämän aiheista. Se, mistä kiusaamissuhteissa ei kuitenkaan puhuttu liittyi suhteen keskeisiin ongelmiin; kiusaamiskokemukseen ja kiusaamissytyksiin. Kiusaamissuhteen vuorovaikutuksessa näyttäisikin korostuvan myös *strateginen keskustelunaiheiden valinta* sekä *konfliktien välttämiseen tähtäävä vuorovaikutus*. Kiusaamissuhteen vuorovaikutuksen kuvauksissa korostuivat siten myös tutkittavien tavoitteet pyrkiä välttämään ristiriitoja, jotka voisivat entisestään pahentaa suhteen tilaa ja heidän omaa asemaansa. Kiusaamissuhteen vuorovaikutusta kuvattiinkin esimerkiksi hyvin *muodollisena* ja tutkittavat kuvasivat pyrkimyksiään hallita kielteisten tunteiden ilmaisemista. Tätä elementtiä voidaan tarkastella edelleen suhteen *kuormittavuuden hallintaan* pyrkivänä strategiana.

Tutkittavat kuvasivat kokeneensa, että ajan mittaan kiusaamissuhteeseen muodostui näkymättömiä rajoja, jotka määrittivät sen, mitkä esimerkiksi olivat turvallisia ja mitkä taas ei-toivottuja keskustelunaiheita, jotka voisivat lisätä suhteen jännitteitä. Osapuolet näyttivät siten toisaalta suojelevan itseään mutta myös kiusaamissuhdetta sitä uhkaavilta ristiriidoilta. Näitä tuloksia voidaan tarkastella muun muassa suhteen vuorovaikutuksen *ennustettavuuden hallintana*, mikä sekin edelleen kytketty suhteen kuormittavuuden hallintaan.

## Kognitiivinen irrottautuminen

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että kiusatuksi itsensä kokevien selviytyminen (coping) rakentuu myös yksilöiden sisäisten selitysmallien varaan. Erityisesti kiusatuksi itsensä kokeminen on prosessi, johon kytkeytyy oman ammatti-osaamisen arviointi tilanteessa, jossa sen on koettu olevan kyseenalaistettuna. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti, että myös kiusaamissyösten kohteeksi joutuminen on kuormittava tilanne, joka vaikuttaa esimerkiksi yksilön työtoverisuhteisiin ja maineeseen työyhteisössään.

Tässä tutkimuksessa tutkittavien selviytymistä tarkasteltiin sidoksisena etäännyttämiseen niin sanotun kognitiivisen irrottautumisen myötä. Tällä viitataan niihin tapoihin, joilla tutkittavat kuvasivat pyrkineensä asennoitumaan kiusaamissuhteen toiseen osapuoleen ja etäännyttämään tästä itseään asenteitaan ja tuntemuksiaan hallitsemalla.

Kognitiivisen irrottautumisen teemoja oli nähtävissä tutkimusaineistossa runsaasti. Niistä keskeisimmät liittyivät tutkittavien kuvauksiin asenteisiinsa työhönsä, omaan osaamiseensa sekä kiusaamisen syihin liittyen. Irrottautuminen kiusaamissuhteesta todentui nytkin suhteen *tehtäväkeskeisyyden* korostumisena ja tutkittavat kuvasivat esimerkiksi pyrkimyksiään irrottautua suhteen ongelmien käsittelystä työajan ulkopuolella. Myös tutkittavien pyrkimykset eheyttää ja vahvistaa omaa ammatti-identiteettiään ja osaamisen kokemustaan eri tavoin nousivat keskeiseen asemaan. Tutkittavat kuvasivat esimerkiksi hakeneensa sosiaalista tukea sekä palautetta omasta osaamisestaan muista työtoverisuhteista.

Kognitiivinen irrottautuminen kytkeytyi myös niihin tapoihin, joilla tutkittavat selittivät kiusaamissuhteen ongelmia. Sen sijaan, että tutkittavat olisivat kuvanneet esimerkiksi kokemansa kiusaamisen syitä vain yhdellä tapaa, kuvasivat he erilaisia tapojaan selittää tilannetta suhteen kehityskaaren eri vaiheissa. Oman selviytymisensä kannalta merkittävänä käännekohtana kuvattiin vapautuminen itsesyytöksistä ja selitysmallien suuntautuminen nimenomaan suhteen toisen osapuolen piirteisiin.

## **Lopuksi**

Tutkimus valottaa työpaikan kiusaamissuhteen piirteitä ja lisää ymmärrystä siitä, millaisia erilaisia suhteita työpaikalla voi olla. Kiusaamissuhde on niistä yksi. Kyseessä on vuorovaikutussuhde, joka ei kuitenkaan vastaa sitä usein normatiivista kuvaa ideaalista työtoverisuhteesta.

Työpaikkakiusaaminen on kokonaisvaltaisesti kuormittava kokemus. Hahmotan tutkimukseni perusteella työpaikkakiusaamisen kuitenkin vain yhdeksi osaksi laaja-alaisempaa *kiusaamiskokemusta*. Siihen liittyy kaiken kaikkiaan koetun kiusaamisen tai kiusaamissyösten kohteeksi joutumisen lisäksi muun muassa moninaisia pyrkimyksiä selviytyä kiusaamissuhteesta ja ylläpitää samoin kuin vahvistaa omaa

ammatti-identiteettiään ja osaamiskäsitystään sekä muita työpaikan vuorovaikutussuhteita. Kiusaamiskokemus kytkeytyy näihin kaikkiin ja siten prosessin kuormittavuus liittyy näiden eri osa-alueiden hallintaan ja siinä onnistumiseen tai toisaalta epäonnistumiseen.

Kiusaamissuhteessa selviytyminen, ja suhteen ylläpitäminen on aktiivista ja usein hyvin strategisesti suunniteltua. Kiusaamissuhteeseen näyttäisi muodostuvan omanlaisiaan, erityisesti suhteen tehtäväkeskeisyyteen liittyviä toimintatapoja ja vuorovaikutuksen normeja, jotka mahdollistavat suhteen säilymisen. Omalla tavallaan kiusaamissuhde voi jopa olla vakaa. Se ei kuitenkaan ole neutraali tai harmiton suhde, vaikka etäännyttävän vuorovaikutuksen vuoksi suhteessa ei olisikaan jatkuvia ristiriitoja.

## Lähteet

- Agervold, M. 2007. Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology* 48, 161–172.
- Canary, D. J. & Stafford, L. (toim.) 1994. *Communication and relational maintenance*. San Diego: Academic Press.
- Dindia, K. 2003. Definitions and perspectives on relational maintenance communication. Teoksessa D. J. Canary & M. Dainton (toim.), *Maintaining relationships through communication. Relational, Contextual, and Cultural Variations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1–28.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. 2003. The concept of bullying at work. The European tradition. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (toim.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 3–30.
- Einarsen, S. 1999. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower* 20, 16–27.
- Hess, J. 2006. Distancing from problematic coworkers. Teoksessa J. M. H. Fritz & B. M. Omdahl (toim.), *Problematic relationships in the workplace*. New York: Peter Lang, 205–232.
- Hess, J. 2003. Maintaining undesired relationships. Teoksessa D. J. Canary & M. Dainton (toim.), *Maintaining relationships through communication. Relational, contextual, and cultural variations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 103–126.
- Hoel, H., Faragher, B., & Cooper, C. L. 2004. Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviors and not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling* 32, 367–387.
- Fritz, J. M. H. 2006. Typology of troublesome others at work: A follow-up investigation. Teoksessa J. M. H. Fritz & B. L. Omdahl (toim.), *Problematic relationships in the workplace*. New York: Peter Lang, 21–46.
- Fritz, J. M. H. 2002. How do I dislike thee? Let me count the ways: Constructing impressions of troublesome others at work. *Management Communication Quarterly* 15, 410–438.
- Hess, J., Omdahl, B. L. & Fritz, J. M. H. 2006. Turning points in relationships with disliked coworkers. Teoksessa J. M. H. Fritz & B. L. Omdahl (toim.), *Problematic relationships in the workplace*. New York: Peter Lang, 89–106.



Leymann, H. & Gustafsson, A. 1996. Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorder. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 251–275.

Leymann, H. 1996. The content and the development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 165–184.

Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A. & Lagerspetz, K. 2001. Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior* 27, 360–371.

Keashly, L. & Jagatic, K. 2003. By any other name: American perspectives on workplace bullying. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (toim.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 31–61.

Pörhölä, M., Karhunen, S., & Rainivaara, S. 2006. Bullying at school and in the workplace. A challenge for communication research. Teoksessa C. Beck (toim.), *Communication Yearbook 30*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 249–301.

Rainivaara, S. 2009. Workplace bullying relationships. Teoksessa T. A. Kinney & M. Pörhölä (toim.), *Anti- and pro-social communication: Theories, methods and applications*. New York: Peter Lang, 59–70.

Rayner, C., Hoel, H. & Cooper, C. L. 2002. *Workplace bullying. What we know, who is to blame, and what can we do?* London: Taylor & Francis.

Sias, P. 2009. *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. Teoksessa M. K. Knapp & J. A. Daly (toim.), *Handbook of Interpersonal Communication*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 615–642.

Niedl, K. 1996. Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 239–249.

Zapf, D., & Gross, C. 2001. Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497 – 522.

Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. 1996. On the relationship between mobbing factors, and job content, the social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 215–237.

**Kalle Siira<sup>1</sup> & Tuomas Tahvanainen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Helsingin yliopisto, viestinnän laitos

<sup>2</sup> Helsingin yliopisto, puhetieteiden laitos



## **1. Johdanto**

Organisaatioissa käsitellään konflikteja jatkuvasti ja monella rintamalla. Konflikti on väistämätön osa organisaation elämää, vaikka organisaatioiden edustajat eivät usein tunnusta konfliktien olemassa oloa omassa organisaatiossaan, muissa organisaatioissa kylläkin. Konflikti mielletään usein organisaatiolle haitalliseksi ilmiöksi ja sen olemassaoloa pidetään perinteisesti huonon johtamisen ja organisoinnin seurauksena.

Viime vuosina myös konfliktien hyötyihin on alettu kiinnittää huomiota. Ruben (1978) totesi jo yli 30 vuotta sitten, että ”konflikti ei ole elintärkeää vain elävien systeemien kasvun, muutoksen ja evoluution kannalta, vaan se on systeemin ensisijainen puolustus lamaannusta, eristyneisyyttä, sekasortoa ja kuolemista vastaan” (206). Aulan (1999; 2000) mukaan konflikti tuo esille erot ihmisten mielipiteissä, logiikoissa ja maailmankuvassa, mikä puolestaan johtaa luoviin ja uudenlaisiin ratkaisuihin ja päätöksiin.

Tutkimusten perusteella konfliktit ovat kuitenkin etenkin esimiesten arkipäivää. Esimiehet käyttävät jopa 20 prosenttia työajastaan konfliktien käsittelemiseen (Thomas & Schmidt 1976) ja jopa 42 prosenttia konflikteihin liittyviin keskusteluihin (Watson & Hoffman 1996). Työelämän muutokset ja tehostamistoimenpiteet ennakoivat yhä lisääntyviä konflikteja työpaikoilla. Niinpä monissa organisaatioissa on otettu tavoitteeksi ennakoiva ja strateginen konfliktien hallinta, joilla konflikteihin päästään tarttumaan ajoissa ja niiden haitalliset vaikutukset pyritään minimoimaan. Käytäntö on osoittanut, että konfliktien positiivisiin ja hyödyllisiin tekijöihin ei ole työelämässä juurikaan tartuttu.

Työorganisaatioilla on usein monia eri kanavia vaikeiden asioiden esille tuomiseksi. Yleisimpiä kanavia ovat kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt, luottamusmiesjärjestelmä, intranet ja sähköposti. Lisäksi monilla työpaikoilla suositetaan ”avomien ovien” periaatetta, jonka tarkoituksena on rohkaista työntekijöitä tuomaan esille jokapäiväisiä ongelmia ja kehitysehdotuksia suoraan lähimmille esimiehille. Tutkimusten mukaan organisaation tarjoamat kanavat eivät kuitenkaan toimi tarkoituksen mukaisesti, avoimuuden lisääjänä ja epäkohtien korjaajana, vaan itse asiassa päinvastoin. Epäkohtien esille nostaminen saattaa muun muassa vaikeuttaa urakehitystä (esim. Klaas & DeNisi 1989). Harlos (2001) puolestaan huomasi, että

organisaatioiden tarjoamat kanavat eivät johda organisaation taholta haluttuihin muutoksiin, minkä takia työntekijät kokevat epäoikeudenmukaisuutta ja tyytymättömyyttä.

Myös tämän tutkimuksen perusteella vaikeiden asioiden käsitleminen ja esille nostaminen on monista tarjolla olevista kanavista huolimatta ongelmallista. Etenkin esimiehet ovat usein epätietoisia monista oman työnsä tehokkuuden ja mielekkyyden kannalta tärkeistä asioista kuten ihmisten välisistä konflikteista. Tutkimuksen tarkoituksena on haastatteluaineiston avulla selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat konfliktien esille nostamiseen organisaatioissa.

Tutkimus on aineistolähtöinen ja artikkelin pääpaino on tulosten esittelemisessä. Artikkelin lopussa esitellään konfliktikulttuurin käsite, jonka tarkoituksena on selittää konfliktien esille nostamista uudesta näkökulmasta, peilaten tässä tutkimuksessa esitettyihin tuloksiin.

## 2. Keskeiset käsitteet

Konfliktilla ei ole yhtä selkeää määritelmää. Viestintätutkijat ovat kuitenkin melko yksimielisiä siitä, että konfliktissa on kyse kolmesta tekijästä: (1) kokemus ristiriidasta tai yhteen sopimattomista tarpeista, jotka on (2) ilmaistu tai tuotu esille jollain tavalla, (3) kahden tai useamman osapuolen välillä, joilla on riippuvuussuhde (Putnam 2006). Määritelmän mukaan konfliktiksi lasketaan siis vain ilmaistu ja esille tuotu ristiriita. Tässä tutkimuksessa konflikti käsitetään edellä mainittua määritelmää laajemmin. Pondyn (1967) vaihemalli auttaa selvittämään asiaa tarkemmin.

Pondyn (1967) mukaan konfliktissa on organisaatiokontekstissa viisi vaihetta. *Piilevässä vaiheessa* on olemassa edellytykset ristiriidalle tai yhteen sopimattomille tarpeille, mutta osapuolet eivät ole vielä havainneet niitä tai toimineet niiden perusteella. Konfliktin *havaintovaiheessa* osapuolet (tai toinen osapuoli) tiedostavat konfliktin. *Kokemusvaiheessa* konflikti koetaan tunnetasolla. *Näkyvässä vaiheessa* konfliktin osapuolet (tai toinen osapuolista) tuo asian esille tai toimii havaintojen tai tunteen perusteella. Konfliktin seuraukset ja niiden puntarointi tapahtuu viimeisessä vaiheessa eli *jälkipuinnissa*.

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti syihin, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten päätöksiin tai toimimiseen näkyvään vaiheeseen siirtymiseen. Konfliktiksi lasketaan siis myös havaittu ja koettu konflikti, jotka edeltävät näkyvää vaihetta.

Organisaatioissa on useita eri tapoja nostaa konflikteja ja hankalia asioita esille. Konfliktitutkimuksessa puhutaan usein konfliktinhallintajärjestelmistä (conflict management system), joilla tarkoitetaan organisaation erilaisten, virallisten konfliktien ja viestintäkanavien muodostamaa kokonaisuutta. Esimerkkejä organisaatioiden virallisista konfliktikanavista ovat henkilöstökyselyt, kehityskeskustelut ja palautelaatikat. Virallisten kanavien lisäksi konflikteja käsitellään organisaatioissa

epävirallisilla areenoilla, mikä ilmenee organisaatioissa muun muassa huhupuheina, välittämisenä, juoruiluna ja epävirallisten sovittelijoiden puuttumisena asiaan.

Tässä tutkimuksessa tarkastelua ei rajata kanavien virallisuuden mukaan, vaan tarkoituksena on sisällyttää tarkasteluun kaikki organisaatioiden mahdollistamat tavat nostaa konflikteja ja hankalia asioita esille.

### **3. Metodologia**

Tutkimusaihetta tarkastellaan teemahaastattelujen avulla. Tutkimusta varten haastateltiin 30 suomalaisesimiestä, joilta kysyttiin kysymyksiä viidestä pääteemasta: (1) Tyypilliset konfliktitilanteet työpaikalla (esim. ”Mitkä ovat tyypillisiä konfliktitilanteita työpaikallanne?”), (2) organisaation konfliktimenettelyt (esim. ”Minkälaisia mahdollisuuksia on tuoda vaikeita asioita esille?”), (3) Esimiehen rooli konfliktinhallinnassa (esim. ”Mikä on esimiehen rooli konflikteissa?”), (4) Konfliktikulttuuri (esim. Miten ihmiset suhtautuvat konflikteihin työpaikalla?”) ja (5) Konfliktin seuraukset (esim. ”Minkälaisia seurauksia olet huomannut konflikteilla olevan?”).

Aineisto kuuluu laajempaan organisaatioiden konfliktinhallintaa tarkastelemaan väitöskirjatyöhön. Haastateltavat kuuluvat Suomen Ekonomiliiton ja Tekniikan Akateemisten jäsenistöön ja toimivat organisaatioidensa johdossa tai keskijohdossa.

### **4. Analyysi**

Analyysi oli nelivaiheinen. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkijat erottelivat haastatteluista katkelmia, joissa haastateltavat viittasivat suoraan tai epäsuoraan konfliktien esille nostamisen esteisiin tai mahdollistajiin. Analyysin toisessa vaiheessa tutkijat koodasivat katkelmat konfliktien esille nostamisen taustalle olevien tekijöiden mukaan. Kolmannessa vaiheessa tutkijat ryhmittelivät katkelmat neljään pääkategoriaan: henkilötaso, organisaation tarjoamat puitteet, fyysiset puitteet ja oikeudelliset puitteet. Haastatteluaineiston todettiin palvelevan etenkin henkilötason tekijöiden tarkastelua, joten muut kategoriat päätettiin rajata pois tarkastelusta tätä artikkelia varten. Viimeisessä vaiheessa analyysiä tarkennettiin henkilötason osalta ja henkilötason katkelmat jaoteltiin edelleen alakategorioihin.

### **5. Tulokset**

Henkilötason sisältä tutkijat löysivät neljä alakategoriaa: uskomukset, suhtautuminen, kokemukset ja arviointi. Esille nostamisen esteitä löytyi huomattavasti mahdollistavia tekijöitä enemmän, niinpä tähän artikkeliin esimerkiksi otetut sitaattit ovat yksinomaan esteitä. Kategorioiden katsottiin eroavan toisistaan

ennen kaikkea tietoisuuden tason mukaan. Seuraavassa kukin taso esitellään esimerkkisitaattien kanssa.

## 5.1 Uskomukset

Uskomuskategoriolla viitataan uskomuksiin ja oletuksiin, joiden katsotaan ohjaavan konfliktien esille nostamista tiedostamattomalla tasolla. Haastatteluaineiston mukaan uskomukset konfliktinhallinnasta ja ammattimaisesta käytöksestä vaikuttavat merkittävästi konfliktien esille nostamiseen.

Konfliktinhallinta – ”Konfliktinhallinta on persoonakysymys”

*”...tuttavapiirissäkin on erinomaisia ihmisjohtajia, jotka on ihan tunnustettuja nimenomaan siitä, miten suvereenisti ne osaa hoitaa konfliktitilanteet, ja sillan vaan ymmärtää et mä en ikinä oppis, vaikka kuinka haluaisin ja olisin motivoitunut...et siin on rajallisuuksia, jotkut vaan on, näyttää olevan täysin synnynnäisesti sellasia...”*

- Nainen, 44v.

*”...jos kyseessä on, jos siinä konfliktissa on tämmösiä aika syvälle meneviä asenteita, semmosein on hirveen vaikea vaikuttaa, vaikka oisit mikä fakiiri esimies...et sä pysty ihmisen perusluonnetta muuttamaan vaikka sä kuinka seisosit päällä tai tekisit mitä.”*

- Nainen, 36v.

Sitaatit kuvastavat haastateltavien uskomusta siitä, että konfliktien käsittelytapa ja taito niiden käsittelyyn ovat suorassa yhteydessä persoonaan, johon ei voi vaikuttaa. Uskomuksella voidaan katsoa olevan yhteys konfliktien esille nostamiseen, sillä jos uskotaan, että kyse on persoonasta, jolle ei mahda mitään, niin konfliktin esille nostamisesta tulee turhaa.

Ammattimainen käytös – ”Tunteet eivät kuulu työpaikalle”

*... asiat asioina, että ei aleta hirveesti, yritetään pitää tunteet sivussa, että mun mielestä se on erittäin hyvä selkee lähestymistapa, että töitähän me ollaan töihin tultu tekemään eikä mitään ihmissuhdesoppaa...*

- Mies, 38

Sitaatti kuvastaa ammattimaisuuden ja tehokkuuden ideologiaa, jonka mukaan tunteet eivät kuulu työpaikalle, vaan asiat hoidetaan asioina. Tämä puolestaan rajoittaa konfliktien esille nostamista etenkin tunteellisiksi tulkittavien asioiden osalta.

## 5.2 Suhtautuminen

Suhtautumiskategoriolla viitataan suhtautumiseen ja asenteeseen konflikteihin, konfliktityyliin ja konfliktityyppiin. Suhtautumistasolla tarkoitetaan astetta korkeampaa tietoisuuden määrää konfliktien esille nostamisen esteiden syiden taustalla.

Konflikti – ”Konfliktinhallinta ei ole ’oikeaa työtä’”

*...täytyy olla vaan et tää pitää jotenkin saada hoidettuu pois päiväjärjestyksestä, koska meillä on niitä oikeita töitä, näähän ei oo mitään oikeita töitä vaan näähän on nimenomaan sellasta, no, pitää vaan hoitaa pois.*  
- Nainen, 36

Sitaatti kuvastaa, kuinka tärkeänä konflikteja pidetään organisaation kannalta. Konflikti kuvataan jonkinlaisena ylimääräisenä haittana tai kitkana, joka pitää hoitaa pois tieltä.

Konfliktityyli – ”Konfliktit pitää nostaa esille asiallisella tavalla”

*No se riippuu varmaan aika paljon, millä tavalla ihminen tuo niitä esille. Et tavallaan jos se on huutelua jossain tiedotustilaisuudessa ni sit saa varmaan kyllä huonon leiman sellanen tyyppi. Mut toisaalta jos se menee sitä kautta et joko menee jotenkin niin kun asiallisempaa reittiä niin mä uskosin et ei, et kaikki suhtautuu oikeen asiallisesti.*  
- Mies, 36

Sitaatti heijastaa konfliktin esille nostamisen tyylin merkitystä. Haastateltavan mukaan tyyli vaikuttaa suhtautumiseen esille nostajaa kohtaan ja sitä kautta itse asian esille pääsemiseen ja käsittelemiseen.

Konfliktityyppi – ”Suhdekonflikteista ei keskustella”

*Ja sit mul on myöskin aika semmonen asioitten kautta lähestyvä tapa, et mua ei kiinnosta yhtään se et onko joku sanonu toiselle pahasti tai onko muuten joku tällänen kemiallinen asia, vaan mä lähen siitä et nyt meil on tää asia, joka ei näytä yhtään etenevän, ja nyt mä haluan kuulla et miten se lähtee etenemään.*  
- Nainen, 44

Sitaatti kuvastaa konfliktityypin vaikutusta siihen, kuinka tilanteeseen suhtaudutaan. Kommenteissa korostuu negatiivinen suhtautuminen tunne- ja henkilösuhteisiin liittyviin konflikteihin. Tunne- ja henkilösuhteisiin liittyvien konfliktien esille nostamista pidetään turhana, jopa haitallisena, organisaation toiminnan kannalta.

### 5.3 Kokemukset

Kokemuskategorialla viitataan organisaation jäsenten tunne- ja kokemustason tekijöihin konfliktien esille nostamisen päätöksissä. Tutkimuksessa paljastui kaksi kategoriaa, pelot ja epämiellyttävyiden tunne, jotka vaikuttavat konfliktien esille nostamiseen.

## Pelot – ”Konfliktien esille nostaminen vaarantaa urakehityksen”

*...meillä takaraivossa aina tässä organisaatiossa pyörii se, että en halua vaarantaa mun urakehitystä, et mieluummin olen hiljaa, jos se on se ticket niin sanotusti tässä.*

*- Mies, 39*

*aikaisemmin on ollu semmosta pelon ilmapiiriä, eli.. jos ottaa epäkohtia ja ongelmia esille, niin saatto hyvin laskea, että tulee itselle vaikeuksia...sitten kun näitä yt-kierroksia on ollu koko ajan päällä niin sit on ollu helppo laskea sitten että ketkä sinne yt-listalle on joutunu...viisaat, käy täs syömässä, menee kotiin ja tulee huomenna ja yrittää sit olla tuolla nurkissa ettei pahemmin huomattais eikä missään nimessä ota esille mitään, suuriäänisesti, mitään ongelmia.*

*- Mies, 62*

Sitaatit kuvastavat yhtä suurimmista esteistä konfliktien esille nostamiseksi eli pelkoa. Työpaikalla pelot liittyvät usein omaan urakehitykseen, maineeseen ja asemaan työpaikalla.

## Epämiellyttävyyden tunne – ”Konfliktin esille nostaminen on ikävää ja vaikeaa”

*...sit jos se on todella hankala se tilanne, niin sit voi syntyä semmonen, että esimies- tai esimiehen esimiesketju katkeaa, elikkä kaikki sitä tyrkkii toisilleen, jos se tilanne on oikein vaikea. Et sanoisko helppoja konflikteja on melko helppo ratkoa, mut sitten vaikeita konflikteja, niin ne saattaa jäädä pitkäksikin aikaa roikkumaan.*

*- Mies, 57*

*...kukaan esimies itse asiassa, no mua edeltäväkään esimies ei oikeestaan osannu hänelle uskaltanu sanoa sitä, että hän ei aina ihan nää metsää puilta ja prioriteetti menee vähän väärin täs hommassa.*

*- Mies, 36*

Sitaatit kuvaavat konfliktin esille nostamisen vaikeutta ja sen mukanaan tuomaa epämiellyttävyyden tunnetta, joka voi usein johtaa koko asian käsittelemättä jättämiseen. Jälkimmäisessä sitaatissa viitataan myös puutteellisiin konfliktiviestintätaitoihin, jotka osaltaan saattavat lisätä ahdistusta.

## 5.4 Arviointi

Arviointikategoriolla viitataan organisaation jäsenten tietoisella tasolla tapahtuvaan arviointiin konfliktiasian tärkeydestä, seurauksista itselle ja muille sekä arviointiin konfliktien esille nostamisen hyödyistä.

Omat intressit – ”Pääsee helpommalla, kun ei nosta konfliktia esille”

*...on helppo löytää se pulma ja se, mutta sitten kun siitä yleensä sitten seuraa se, jos pulman löytää niin joutuu keksimään myös ratkaisun ... että sitä sitten mieluummin supatetaan keskenään, kun viedään se asia semmoseen prosessiin, josta kenties itse saa hankalia töitä.*  
- Mies, 54

Sitaatti viittaa omien intressien priorisointiin konfliktien esille nostamisen taustalla. Konfliktin esille nostamisen jättäminen säästää mahdollisilta lisätöiltä ja -vaivalta.

Muiden intressit – ”Muita ei tarvitse rasittaa konflikteilla”

*...tää on sillä lailla jotenki tuunattu tää moottori...Ja sit sä yrität miettiä, että vieks joku pikku lillukanvarsi, joka harmittaa sua nyt, ku sä joudut tekeen keskiyöllä jonkun jutun...et okei, et mua nyt oikeesti vähän harmittaa, mutta onks se sen arvosta, et mä jaan tätä mun harmitusta kellekään, ei todennäköisesti.*  
- Nainen, 44

*...mä oon esimiesasemassa, jollen mä saa niitä asioita... Siis tietysti mun sillon pitää hoitaa ne asiat pois päiväjärjestyksestä. Eihän mun pidä rasittaa esimiestäni asioilla, jotka mä voin itse hoitaa, tyyppiä jotkut kellokortit ja kulunvalvonnat, niin ei mun siitä tarvitse tehdä numeroa talossa.*  
- Mies, 54

Sitaateissa käy ilmi haastateltavien arviointi tilanteesta organisaation ja sen muiden jäsenten näkökulmasta. Haastateltavat jättävät konfliktit nostamatta esille ja käsittelevät ne itse, jotta muiden organisaation jäsenten ei tarvitse kärsiä asiasta.

Hyöty – ”Konfliktien esille nostamisesta ei ole hyötyä”

*... ainakin oon havainnut tässä yrityksessä on sellasta, että ollaan viety niin monta muutosta läpi kuuntelematta... tai ehkä he on jopa yrittäny menneisyydessä tuoda asioita esille. Ei oo vaikuttanu mitään, ja ne on tullu kyynisiks ja totee että, ei viitti, ei jaksa, ei oo hyötyä.*  
- Mies, 41

*...tää on niinkun, itsenäisesti ajattelevia hyvin koulutettuja asiantuntijoita täs talossa kuitenkin niin, jotka tietää markkina-arvonsa, olevan elikkä tavallaan, kynnys vaihtaa duunipaikkaa niin ei ole niin iso. Ja mun mielestä täällä on niinku siitäki johtuen ollu, ollu parempi halukkuus tuoda epäkohtia esille. Se mikä sen on tappanu ehkä enemmän niin on se, että niistä ei niinku seuraa mitään tavallaan...Että, et tavallaan turha niinku tuoda semmosia asioita, ulkopuolelle kun kukaan muu ei niihin kuitenkaan puutu.*  
- Mies, 50



Sitaatit viittaavat arvioituihin hyötyihin konfliktien esille nostamisessa. Konflikteja ei nosteta esille, koska aiempien kokemusten perusteella arvioidaan, ettei esille nostamisella ole vaikutusta konfliktin käsittelyyn.

Tämän tutkimuksen perusteella konfliktien esille nostamista henkilötasolla organisaatiossa voidaan siis ymmärtää jakamalla taustalla olevat tekijät neljään kategoriaan: uskomukset, suhtautuminen, kokemukset ja arviointi. Seuraavassa esitellään konfliktikulttuurin käsite, jonka uskotaan tuovan tuoreen näkökulman siihen, mistä konfliktien esille nostamisen taustalla olevat tekijät kumpuavat.

## 6. Konfliktikulttuuri

Konfliktikulttuurilla tarkoitetaan ”yhteisesti jaettuja normeja, jotka määrittelevät sen, kuinka konflikteja pitäisi organisaatiossa hallita” (Gelfand ym. 2008, 139). Konfliktikulttuuri voi vaihdella organisaation eri yksiköiden välillä, mutta se voi olla samanlainen myös koko organisaatiossa (De Dreu ym. 2004; Gelfand ym. 2008). Konfliktikulttuuri ohjaa organisaation jäsenten asenteita ja käyttäytymistä konfliktitilanteissa sekä vaikuttaa siihen, miten konfliktiin suhtaudutaan ja minkälaista konfliktinhallintaa organisaatiossa pidetään sopivana (De Dreu ym. 2004; Cloke & Goldsmith 2005; Gelfand ym. 2008). Lyhyesti sanottuna, konfliktikulttuuri rajaa yksilön toimintaa konfliktin käsittelemisessä organisaatiossa.

### 6.1 Konfliktitypologia

Gelfand ym. (2008) jakavat konfliktikulttuurit neljään kategoriaan, *dominoiva, yhteistyökykyinen, välttelevä ja passiivisaggressiivinen*, kahden dimension, *aktiivisuus/passiivisuus* ja *kilpailu/yhteistyö*, perusteella. Aktiivisuus/passiivisuus -dimensio viittaa normeihin, jotka ohjaavat asioihin tarttumisen avoimuuden, vaikuttavuuden (”agency”) ja olosuhteiden rajoittavuuden tasoa. Kilpailu/yhteistyö -dimensio viittaa normeihin siitä, käsitelläänkö konflikteja yhteistyötä korostavin tavoin vai kilpailemalla.

*Dominoivia konfliktikulttuureita* leimaavat aktiivisuuden, kilpailun ja avoimuuden normit. Dominoivissa kulttuureissa työntekijöillä on vaikuttavuutta (”high agency”), kilpaileva käytös on hyväksyttyä ja konfliktikäytökselle on vain vähän rajoituksia. Ihmiset reagoivat konflikteihin kilpailulla ja käytös konflikteissa sisältää suorat yhteenotot, kiihkeät väittelyt ja riidat, huutamiskamppailut ja/tai uhkaukset ja varoitukset. Yhteisen näkemyksen mukaan avoin yhteenotto on sopiva tapa käsitellä konflikteja.

*Yhteistyökykyisiä konfliktikulttuureita* luonnehtivat aktiivisuutta, yhteistyötä ja sosiaalisuutta korostavat normit. Ydinuskomuksiin ja -arvoihin kuuluvat, että työntekijöillä on valtaa (empowered) käsitellä konflikteja aktiivisesti, yhteistyötä korostavia käytösmallit suositetaan konfliktitilanteissa, ryhmän edun mukaisesta konfliktienratkaisusta palkitaan ja organisaatio asettaa vähän rajoituksia käyttäytymiselle. Myös muiden mielipiteiden kuuntelemista, eri näkökulmien

sovittelua ja molemminpuolisen kunnioituksen esille tuomista arvostetaan. Normin mukainen reaktio konflikteihin on etsiä parasta mahdollista ratkaisua kaikille osapuolille.

*Vältteleviä konfliktikulttuureita* luonnehtivat yhteistyön ja passiivisuuden normit. Järjestystä ja kurin säilyttämistä pidetään tärkeänä, kuten myös suhteiden säilymistä harmonisina. Välttelevissä konfliktikulttuureissa on tyypillistä, että työntekijät kokevat, ettei heillä olevan valtaa ("empowered") käsitellä konflikteja. Myös työntekijöiden mahdollisuutta käsitellä konflikteja avoimesti on rajattu. Konflikteja käsitellään mukautumalla ja/tai alistumalla, aihetta vaihdetaan konfliktitilanteessa, asioita silitellään tai pyritään muulla tavalla välttämään avointa keskustelua ja konfliktia. Konfliktit ja tukahdutetut jännitteet tulevat organisaation jäsenten tietoon ei-sanallisen käytöksen ja kulissien takana tapahtuvien keskusteluiden kautta. Avoin väittely ja keskustelu konfliktitilanteissa ei ole toivottavaa, sen vaikutus on vähäistä ja se koetaan vaaralliseksi.

Passiivis-aggressiivisia konfliktikulttuureita kuvastavat passiiviset ja kilpailua korostavat normit. Passiivis-aggressiiviset konfliktikulttuurit eroavat dominoivista konfliktikulttuureista siinä, että konflikteja ei käsitellä avoimesti ja aktiivisesti. Passiivinen vastarinta nähdään tehokkaimpana ja sopivimpana tapana käsitellä konflikteja. Työntekijöillä ei ole valtaa käsitellä konflikteja, työntekijät ovat kyynisiä omiin mahdollisuuksiinsa käsitellä konflikteja ja kilpailu ja epäsosiaalinen käyttäytyminen hyväksytään. Konflikteihin reagoidaan muun muassa kieltäytymällä osallistumasta konfliktiin liittyviin keskusteluihin, muiden tarvitseman informaation panttaamisella, omassa työssä hidastelulla toisten vahingoittamiseksi sekä vetäytymisellä töistä ja vuorovaikutuksesta muiden kanssa.

Gelfandin ym. konfliktikulttuuritypologia on hyödyllinen myös konfliktien esille nostamisen näkökulmasta. Kuvaukset neljästä konfliktikulttuurista pitävät sisällään tekijöitä, jotka resonoivat myös tässä tutkimuksessa löydettyjen, esille nostamisen taustalla olevien tekijöiden kanssa.

## **6.2 Konfliktin esille nostaminen ja konfliktikulttuuri**

Konfliktien esille nostaminen ja siihen rohkaisu ovat tyypillisiä etenkin dominoivissa ja yhteistyökykyisissä konfliktikulttuureissa, jotka kuuluvat Gelfandin ym. (2008) typologian aktiivisen dimension piiriin. Aktiivisissa konfliktikulttuureissa normit ohjaavat avoimuuteen, yksilön mahdollisuuksiin ja vapauksiin konfliktien käsittelemisessä. Konfliktien esille nostaminen on normien vastaista välttelevissä ja passiivisaggressiivisissa konfliktikulttuureissa, joita luonnehtii passiivisuuden normit. Tässä tutkimuksessa esille nousivat etenkin välttelevälle ja passiivisaggressiiviselle konfliktikulttuurille tunnusomaiset esille nostamisen esteet. Mahdollistaviakin tekijöitä tunnistettiin (mm. työntekijöiden hyvä itsetunto), mutta hyvin vähän.

Tutkimuksessa esille nousseita esille nostamisen esteitä voidaan pitää passiivisten konfliktikulttuurien ilmenemismuotoina henkilötasolla. Etenkin uskomukset ammattimaisesta käytöksestä, suhtautuminen konfliktiin tärkeyteen, konfliktiin esille

nostamiseen sekä pelot omasta asemasta ja urakehityksestä heijastavat passiivisten kulttuurien toimintamalleja konflikteissa.

Myös kilpailu-yhteistoiminta-dimensio heijastuu tämän tutkimuksen löydöksissä. Esimerkiksi uskomukset konfliktinhallinnasta persoonakysymyksenä voidaan katsoa resonoivan kilpailullisten konfliktikulttuurien (dominoiva ja passiivisaggressiivinen) kanssa. Kun konflikti hahmotetaan persoonien kautta, konfliktin käsittely saa usein ”win–lose”-piirteitä, jossa molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu ei ole mahdollinen. Tämä puolestaan vähentää halukkuutta nostaa konflikteja esille. Lisäksi arviot esille nostamisen hyödyttömyydestä vaikuttaisivat olevan tunnusomaisia ainakin passiivisaggressiiviselle kulttuurille.

## **7. Johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen perusteella konfliktien esille nostamisen tekijät voidaan jakaa henkilötasolla neljään kategoriaan: uskomukset, suhtautuminen, kokemukset ja arviointi. Kategorioiden katsotaan vaihtelevat etenkin tietoisuuden tason mukaan siten, että arviointikategoriassa henkilö on esille nostamisen tekijöiden suhteen korkeimmalla tietoisuuden tasolla ja uskomuksissa matalimmalla tietoisuuden tasolla. Mielenkiintoista löydöksissä on se, että tiedostamattomilla tekijöillä näyttäisi olevan merkittävä rooli konfliktien esille nostamisessa.

Tässä tutkimuksessa esille nostamisen tekijöitä on pyritty selittämään konfliktitutkimukselle vielä nuorella käsitteellä, konfliktikulttuurilla. Konfliktikulttuurin uskotaan olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä konfliktien esille nostamisen esteenä tai mahdollistajana.

## Lähteet

- Aula, P. (2000). *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Juva, Finland: WSOY.
- Aula, P. (1999). *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio?* Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki, Finland: Loki-Kirjat.
- Cloke, K. & Goldsmith, J. (2005). *Resolving conflicts at work: Eight strategies for everyone on the job*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- De Dreu, C.K.W., van Dierendonck, D. and Dijkstra, M.T.M. (2004). "Conflict at work and individual well-being," *International Journal of Conflict Management*, 15(1): 6–26.
- Gelfand, M.J., Leslie, L.M. & Keller, K.M. (2008). "On the etiology of conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*," 28: 137–166.
- Harlos, K.P. (2001). "When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (3): 324–342.
- Klaas, B. & DeNisi, A. (1989). "Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance ratings," *Academy of Management Journal*, 32(4): 705–717.
- Lipsky, D.B., Seeber, R.L. and Fincher, R.D. (2003). *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*. San Francisco: Josey-Bass.
- Putnam, L.L. (2006). "Definitions and approaches to conflict and communication," In J.G. Oetzel and S. Ting-Toomey (Eds.), *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.: 1–32.
- Ruben, B.D. (1978). "Communication and conflict: A system-theoretic perspective," *The Quarterly Journal of Speech*, 64: 202–210.
- Thomas, K. and Schmidt, W. (1976). "A survey of managerial interest with respect to conflict," *Academy of Management Journal*, 19: 315–318.
- Watson, C. and Hoffman, R. (1996). "Managers as negotiators: A test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes," *Leadership Quarterly*, (7)1: 63–85.

## Valtataistelun hienovaraiset keinot papin ja kanttorin työpalaverissa

**Melisa Stevanovic**

Helsingin yliopisto, sosiologian laitos



### Johdanto

Vuorovaikutus on osa monien eri alojen työntekijöiden työtä. Työtehtävien suorittamisen ohella vuorovaikutuksessa hoidetaan kuitenkin implisiittisesti myös muita asioita. Tässä paperissa tarkastelen, kuinka pappi ja kanttori keskinäisessä vuorovaikutuksessaan käyvät hienovaraista ”neuvottelua” valtansa rajoista.<sup>131</sup>

Vaikka papiston perinteinen auktoriteettiasema on ilmeinen tosiasia, nykyisissä Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työyhteisöissä papeilta edellytetään yhä enemmän valmiuksia suunnitella työtehtäviä yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Suuntaus näkyy esimerkiksi jumalanpalveluselämää (2000) ja rippikoulua (2001) koskeneissa uudistuksissa. Jumalanpalveluselämän kannalta papin tärkein työtoveri on kanttori. Vuonna 2004 kirkollisten toimitusten kirjaan liitettiin hautaan siunaamisen ja avioliittoon vihkimisen osalta maininta siitä, että tilaisuuksien ”musiikista vastaa kanttori, jonka kanssa tulee keskustella asiasta”. Koska pappi kuitenkin vastaa tilaisuuksien *kokonaisuudesta* (KJ 5 § 1), on epäselvää, kuka vastaa musiikista viime kädessä. Lisäksi voi kysyä, koskeeko ”musiikista vastaaminen” pelkästään musiikin *tuottamista* vai liittyykö siihen myös musiikkivalintoja koskevaa päätäntävaltaa.

Selkiytymätön työnjako synnyttää työntekijöiden välille helposti ristiriitoja. Papin ja kanttorin vuorovaikutusta käsitelleet haastatteluihin ja kyselylomakkeisiin pohjautuneet tutkimukset ovatkin nostaneet esiin monia kanttorikunnan ja papiston välisten vuorovaikutussuhteiden ongelmia (Tiitu 2009, Ryyänen-Karjalainen 2002, Metsänheimo 1998). Toisaalta – vuorovaikutuksen tutkimuksen näkökulmasta – on pohdittava, voiko tutkittavien omien selonteiden ja muistelun kautta avautua ikkuna todellisen vuorovaikutuksen rikkauteen (ks. Heritage 1996: 231). Ongelmalliseksi tämän tekee se, että perinteisin menetelmin tuotetut aineistot antavat tutkimuskohteesta vain toisen käden tietoa. Tämän vuoksi olen omassa tutkimuksessani päättänyt tarkastelemaan nimenomaan ”luonnollisia” vuorovaikutusaineistoja.

---

<sup>131</sup> Paperi pohjautuu käynnissä olevaan väitöstutkimukseeni, jossa tarkastellaan deonttista auktoriteettia vuorovaikutuksessa.

Tutkimukseni teoreettisena ja metodologisena lähtökohtana on keskustelunanalyysi. Keskustelunanalyysin piirissä on 1960-luvun loppupuolelta alkaen tarkasteltu ensin arkikeskusteluja, myöhemmin myös institutionaalisissa tilanteissa – tyypillisesti instituution edustajan ja asiakkaan välillä – käytyjä keskusteluja (esim. Sorjonen ym. 2001). Myös työelämän vuorovaikutusta on tutkittu jonkin verran (esim. Boden 1994, Meier 1997, Kangasharju 1998, 2001, Nikander 2007, Bäckman 2008, Minkkinen 2006, Nikko 2009). Ammatillisia keskusteluja tutkiessa kielenkäyttö nähdään työtehtävien suorittamisen välineenä. Vuorovaikutuksen ammatillisuutta tarkastellaan paikallisena, toiminnassa hetki hetkeltä rakentuvana ilmiönä. (Ks. Arminen 2005, Raevaara ym. 2001, Drew & Heritage 1992 ja Peräkylä 1995.)

'Papin ja kanttorin työpalaveri' on "instituutiona" siinä mielessä poikkeuksellinen, että sen tarpeellisuus saatetaan joskus kokonaan kyseenalaistaa. Onhan kirkossa on jo vuosisatoja tultu toimeen ilman tällaista instituutiota (ts. pappi on päättänyt, mitä tehdään). Siinä missä esimerkiksi lääkärin ja potilaan kohtaaminen saa moraalisen oikeutuksensa vuorovaikutuksen osallistujien välisestä epäsymmetriasta (Heath 1992: 262), papin ja kanttorin työpalaverin oikeuttamiseksi tarvitaan osapuolten välistä symmetriaa. Silti teologin ja muusikon kohtaamiseen liittyy myös monia epäsymmetrian odotuksia. Papin ja kanttorin vuorovaikutussuhdetta leimaakin tasapainoilu mainittujen symmetrian ja epäsymmetrian odotusten välisessä jännitekentässä.

## **Työpaikan ongelmallisista vuorovaikutussuhteista**

Työpaikan vuorovaikutussuhteiden ongelmia työpaikkakiusaamisen näkökulmasta tarkastelevissa tutkimuksissa (ks. esim. Rainivaara 2004, 2009; Pörhölä ym. 2006; Rainivaara & Karhunen 2007) on havaittu, miten vaikea on lähestyä ilmiötä, joka perustuu vain yhden vuorovaikutussuhteen osapuolen antamiin selontekoihin. Jos molemmat "kiusaamissuhteen" osapuolet tulisivat kuulluiksi, voisi olla kokonaan epäselvää, kuka on kiusaaja ja kuka kiusattu (ks. Rainivaara 2009). Asian tarkastelemista vaikeuttaa myös se, ettei tiedetä, millaista vuorovaikutuksellista toimintaa kiusaamiseksi luokiteltava käyttäytyminen tarkalleen ottaen on (Pörhölä ym. 2006: 268). Kiusaajat ovat usein sosiaalisesti varsin taitavia ja osaavat muotoilla haavoittavat viestinsä kielellisesti niin, ettei ulkopuolinen edes tunnista tilannetta kiusaamiseksi. Nimenomaan työelämässä, aikuisten maailmassa, kiusaaminen tapahtuu usein "sivistyneesti" pinnan alla. Kiusaaminen voi liittyä esimerkiksi työntekijän ammatilliseen osaamiseen – siihen, että kiusattua neuvotaan pyytämättä (Rainivaara 2004: 74, 78, 98) tai siihen, että tehdään päätöksiä tämän puolesta (mts. 75). Kiusatun selviämisen kannalta juuri tällaiset, viattoman tuntuiset tilanteet ovat hankalia siksi, että niistä raportointi voi johtaa kiusatun kokemusten vähättelemiseen (mts. 108). Näin ollen onkin korostettu, että vaikka kiusaajan käytös on suureksi osaksi suhteellisen normaalina pidettävää käyttäytymisestä, säännönmukaisesti toistuessaan sen merkitys kiusattavalle muuttuu (Pörhölä ym. 2006: 260).

Koska työpaikkakiusaamista esiintyy usein nimenomaan epäsymmetrisissä valtasuhteissa, kiusaamisen ilmiön ymmärtämiseksi Pöyhölä (2006) työtovereineen peräänkuuluttaa valtakysymysten tarkastelua, muun muassa kysymyksiä siitä, kenellä suhteessa on valtaa, kuinka sitä saadaan, kuinka sitä ilmaistaan, millaista osaa viestintä näyttelee vallan jakautumisessa, millaista viestintää käytetään lisäämään ja pienentämään valtaeroavaisuuksia sekä voidaanko valta vuorovaikutuksessa sivuuttaa ja kieltää. Vaikkei työpaikkakiusaamisen prosessia siis olekaan mahdollista taltioida sellaiseen muotoon, että se sellaisenaan antautuisi vuorovaikutuksen mikrotason ilmiöiden erittelyyn, kuitenkin yksityiskohtainen tutkimustieto työpaikan vuorovaikutuksesta *ylipäättänsä* voi täydentää ymmärrystämme siitä, millaista myös kiusaaminen voi olla. Vuorovaikutuksen keskustelunanalyttinen tarkastelu voi auttaa selvittämään nimenomaan yllä mainittuja valtakysymyksiä ja sitä, kuinka työtovereiden väliset ongelmat muodostuvat jokapäiväisen vuorovaikutuksen hienovaraisissa rutiineissa (ks. Rainivaara 2009: 68). Ennen kaikkea keskustelunanalyysi antaa eväitä käsittää, miksi jokin täysin ”normaaliksi” luokiteltava toiminta *voidaan* tietynlaisessa tilanteessa kokea loukkaavana.

## Vierusparirakenteesta

Keskustelunanalyysissa kielenkäyttö ymmärretään *toimintana*: Jokin lausuma saattaa tiettyssä kontekstissa olla kysymys, pyyntö, kutsu, kannanotto jne. Se, että esimerkiksi kysymys käsitetään juuri kysymykseksi eikä vaikkapa pyynnöksi tai kutsuksi, näkyy keskustelun analysoijalle seuraavan puhujan seuraavasta toiminnasta: Siitä, että kysymys saa vastauksen. Keskustelunanalyttinen puhejaksojen eli sekvenssien tutkimus pohjautuu käsitykseen siitä, että puheenvuorot ennakoivat seuraavia puhetoimintoja. Tämä ilmiö näkyy voimakkaimmin kysymyksen ja vastauksen kaltaisissa yhteen liittymissä, niin sanotuissa ”vieruspareissa” (*adjacency pair*, Schegloff & Sacks 1973: 295–296). Tällaisia vieruspareja ovat esimerkiksi tervehdys ja vastatervehdys, pyyntö ja hyväksyntä/hylkäys, kutsu ja kutsun vastaanotto/torjunta (Heritage 1996: 240).

Vierusparirakenteeseen suhtaudutaan yleensä normatiivisena siinä mielessä, että esimerkiksi kysymyksen esittäjä odottaa saavansa kysymykseensä vastauksen. Näin ollen tiettyjen keskustelun tapahtumien puuttumisen voi huomata. Esimerkiksi huomaamme, jos joku ei vastaa tervehdykseemme, jolloin saatamme tehdä päätelmiä laiminlyönnin taustalla olevista henkilön motiiveista. Vierusparirakenteen normatiivisuus ilmeneekin – paradoksaalisella tavalla – selkeimmin tilanteissa, joissa vierusparirakenteeseen liittyviä odotuksia *rikotaan* (Heritage 1996: 244–248). Toinen puhuja voi kuitenkin myös manipuloida edeltävän puheen ehtoja omien pyrkimystensä kannalta strategisesti tarkoituksenmukaisella tavalla (Goodwin & Goodwin 1982: 1). Tässä paperissa tarkastelen yhtä tällaista tilannetta, jossa vierusparirakenteen normatiivisuutta samalla kertaa sekä rikotaan että käytetään hyväksi.

## Aineisto

Tässä paperissa analysoidut aineistokatkkelmat ovat peräisin aineistokorpuksesta, joka koostuu viidestätoista videotallennetusta papin ja kanttorin työpalaverista. Materiaali (yht. 10 h) on koottu keväällä 2008 seitsemästä Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnasta useamman hiippakunnan alueelta. Aineisto on litteroitu keskusteluanalyysin konventioiden mukaisesti (ks. liitteenä olevat litterointimerkit).

Osassa videoiduista työpalavereista kirkollisen toiminnan suunnittelutyö aloitetaan alusta pitäen. Osassa taas joko pappi tai kanttori tai molemmat ovat jo tehneet valmiita suunnitelmia, jotka työpalaverissa tuodaan yhteen. Tässä paperissa analysoidut aineistokatkkelmat ovat peräisin jälkimmäisistä tilanteista, joissa pappi ja kanttori toistuvasti ilmaisevat ääneen jo valmiiksi mietittyjä aikomuksiaan.

## Vuorovaikutuksen osallistujien samanlinjainen toiminta

Papin ja kanttorin päätösvaltaa koskevan implisiittisen "neuvottelun" kannalta aineistossani on joitakin merkityksellisiä vieruspareja. Yhden tällaisen muodostaa aikomuksen ilmoittaminen (etujäsen) ja ilmoituksen vastaanottava "kuittaus" (jälkijäsen).

### Esimerkki 1

- 01 K: .hh to:ta: mää kanttilloin psalmin?  
02 P: hyvä?

Kanttori (K) suuntautuu puheenvuorossaan siihen, että hänellä on valta päättää seuraavan sunnuntain messun psalmin toteutuksesta.<sup>132</sup> Seuraavassa vuorossaan pappi (P) osoittaa hyväksyvänsä kanttorin vallan, mitä messun psalmin toteutukseen tulee.<sup>133</sup>

Toinen päätösvaltaa koskevan neuvottelun näkökulmasta tärkeä vieruspari muodostuu ehdotuksesta (etujäsen) ja kannanotosta (jälkijäsen).

### Esimerkki 2

- 01 P: niin (.) nyt ku mä, (0.3) katoin ton ↑kaavan ja  
02 muistin että ↑uskontunnustuski pitäis ollan niim  
03 mä mietin et jos ↑siinä olis sitte, (0.3) jos

<sup>132</sup> Nouseva intonaatio kanttorin puheenvuoron lopussa merkitsee lausuman osaksi pidempää messumusiikkia koskevien tiedonantojen listaa.

<sup>133</sup> Papin lausuman nouseva intonaatio viittaa siihen, ettei lausumaa ole syytä tulkita psalmitoteutusta koskevaksi kannanotoksi (vrt. laskevalla intonaatiolla lausuttu *hyvä.*), vaan pelkäksi tiedon vastaanottamista koskevaksi kuittaukseksi, joka sallii kanttorin siirtyä listassaan eteenpäin.



04           mä kysyn et marja vii- viittilöis sen.  
 05           (0.3)  
 06 K:       mm.  
 07 P:       uskontunnustuksen niin,  
 08           (0.7)  
 09 K: -> se om must ihan ↑kiva.  
 10           (0.2)  
 11 K:       se ↑[viit]toma.  
 12 P:           [joo.]

Tämän vierusparin monipolvisessa etujäsenessä (r. 1–4, 7) pappi esittää aikomuksensa epävarmana (huom. alistuskonjunktio *jos*, r. 3). Näin ollen puheenvuoro on tulkittavissa ehdotukseksi, joka kutsuu kuulijaa ottamaan aikomukseen kantaa. Riveillä 9–11 kanttori osoittaakin tehneensä juuri tämän tulkinnan. Hän esittää papin aikomusta koskevan myönteisen kannanoton, jonka pappi kuittaa vastaanotetuksi rivillä 12. Papin toimintaa koskeva päätös syntyy siis vuorovaikutuksen osallistujien *yhteisen* toiminnan tuloksena.

Molemmissa edellä mainituissa vieruspareissa jälkijäsenenä on juuri se toiminto, jonka etujäsen tekee relevantiksi: Ilmoitusta seuraa hyväksyvä kuittaus, ehdotusta kannanotto. Tällaisista peräkkäisistä toiminnoista rakentuvia vieruspareja on aineistossani paljon. Ensimmäisessä tapauksessa puhujien välinen valtasuhde rakentuu *puheena olevan asian suhteen* epäsymmetriseksi, jälkimmäisessä tapauksessa suhteellisen symmetriseksi.

## Taistelu samanmielisyyden ehdoista

Edellä mainitut, aineistossani säännönmukaisesti toistuvat vierusparit, muodostavat lähtökohdan seuraavan aineistokatkelman (*deviant case*) analyysille. Tämä aineistokatkelmä eroaa edellisistä esimerkeistä siten, että siinä *ilmoitusta* seuraa kannanotto.

### Esimerkki 3

01 P:       ↑saarnasta,  
 02           (1.5) .hhhhh me käytetään, (3.0) ((selaa  
 03           papereitaan)) t<sub>amm</sub>:östä ideaa mä voin antaa tän,  
 04           (0.5)  
 05 P:       #se on itseasias tää ensimmäinen saarnavirike#,  
 06           (1.0)  
 07 P:       jo:[ssa to]ta:, (0.2) toi virsi  
 08 K:       [°mm-m°]  
 09 P:       viissataakuus↑toista? (0.3) jaksottaa sitä >ja ja,<  
 10           (0.4)  
 11 P:       .th [marja o-]  
 12 K: ->       [   <aija]a::?>=  
 13 P:       =olis, (0.2) ## olis ↑maria? .hh ja kert#oo  
 14 P:       tä:n# ja se on, (0.2) #on on <saarna#.>

15 (2.0)  
 16 K: -> <ka[s ↑vain,>]  
  
 (22 riviä poistettu)  
  
 40 K: ↑just,  
 41 K: -> .hh tää on, (0.3) ↑tää ov varmaan siis tosi kiva.  
 42 (0.4)  
 43 K: ja, (0.2) täytyy vaan nyt sitte, (0.2) harjottaas  
 44 se lapsikuorolle >viel se virsi.=mut se on<  
 45 ↑h[elpp]o.  
 46 P: [joo.]  
 47 (0.6)  
 58 K: virsi #kyllä oppia ja semmonen  
 59 mukaansatempaa#°va et se,°  
 50 (1.2)  
 51 K: -> ei ole o::nkelma.  
 52 P: => joo-o?  
 53 (7.0)

Katkelman alussa pappi ilmoittaa kanttorille, millainen tulee olemaan suunniteltavan perhemessun saarna (1–3, 5, 7, 9, 11, 13–14). Kuultuaan saarnan sisältämästä musiikkiosuudesta (r. 9) kanttori reagoi kuulemaansa suorastaan liioitelluin hämmästyksen ja yllättyneisyyden osoituksin (*aijaa::?* r. 12 ja <ka[s ↑vain>, r. 16), jotka tuntuvat ennakoivan kannanottoa tai muuta vastaavaa toimintoa kanttorin puolelta. Pappi ei kuitenkaan reagoi näihin kanttorin lausumiin millään tavoin, vaan siirtyy ilmoituksensa jälkeen puhumaan uskontunnustuksesta (poistettu litteraatista) – seuraavasta kohdasta messun kaavassa – ja merkitsee tällä tavoin messun saarna-asian omasta puolestaan loppuun käsitellyksi. Kanttorin näkökulmasta asia ei kuitenkaan ole vielä valmis.

Myöhemmin kanttori onnistuu kääntämään puheen jälleen saarnaan, ja rivillä 41 hän lopulta esittää siitä oman arvionsa (*tää on varmaan siis tosi kiva*) – tarjoaa kannanoton, jota hän on jo aiemmin ennakoanut. Kannanoton jälkeen kanttori siirtyy kuvaamaan niitä seuraamuksia, jotka papin esittämällä päätöksellä on hänen työhönsä (*ja täytyy vaan nyt sitte harjottaa se lapsikuorolle >viel se virsi.=mut se on< helppo*, r. 43–45). Huomattavaa on, että puhuessaan lapsikuorosta kanttori viittaa asiaan, johon papilla ei yleensä ole pääsyä. Pappi ja muut seurakunnan työntekijät, jotka ovat tehneet saarnaa koskevan päätöksen, eivät kenties olleet ajatelleet päätöstä lapsikuoron kannalta. Ottaessaan esiin tällaisia oman työnsä keskeisiä näkökohtia kanttori epäsuorasti nakertaa pohjaa papin aikaisemmassa puheenvuorossaan ilmaisemalta päätösvallan oikeutukselta: Ei ole oikein tehdä toisen työtä koskevia päätöksiä ilman, että kysytään tämän kantaa asiaan – varsinkaan, kun toisen työn yksityiskohdat ovat päätöksentekijälle tuntemattomia. Tämän suuntainen toiminta kulminoituu kanttorin toteamukseen, ettei papin esittämä saarnan toteutus *ole ongelma* (r. 51). Tässä kohdin, samoin kuin jo rivillä 41 kanttori siis kohtelee papin puheenvuoroa *ehdotuksena*, joka kutsuu kannanottoa, ei ilmoituksena, johon riittää pelkkä hyväksyvä kuittaus. Tällä tavoin kanttori siis puheenvuorossaan manipuloi papin hänelle aiemmin tarjoamaa alisteista asemaa ja

osallistuu papin tekemään päätökseen jälkikäteen luoden osapuolten välille symmetriaa.

Seuraavassa niin sanotussa ”kolmannen position” puheenvuorossaan pappi näyttää kuitenkin jättävän huomiotta sen, että kanttorin edeltävät lausumat on nimenomaan tuotettu vastustamaan sitä alisteista asemaa, jota pappi on ensimmäisessä puheenvuorossaan kanttorille tarjonnut. Nyt pappi käsittelee aiemmin esittämäänsä päätöstä jo valmiiksi loppuun käsiteltynä ja lausumallaan *joo-o* rakentaa valta-asemansa uudelleen. Papin *joo-o* implikoi, että kanttorin esittämät näkökohdat ovat joko a) niin itsestään selviä, että pappi ja muut kirkon työntekijät ovat ottaneet nämä näkökohdat huomioon jo päätöstä tehdessään tai b) ne eivät ole lainkaan relevantteja päätöksentekokriteereitä. Kanttorin puheenvuorojen sisältämien valtaa koskevien implikaatioiden tunnustaminen olisi vaatinut papilta jonkinlaista huojentuneisuuden ilmausta koskien sitä, että omavaltaisuudestaan huolimatta päätös sopi kanttorille (esimerkiksi *hyvä*. laskevalla intonaatiolla).

Tässä katkelmassa pappi ja kanttori siis käyvät implisiittistä kamppailua siitä, onko papin ensimmäinen puheenvuoro tulkittava ilmoituksena vai ehdotuksena, toisin sanoen, onko papin ja kanttorin välille rakentuva valtasuhde epäsymmetrinen vai symmetrinen. Merkillepantavaa katkelmassa on nähdäkseni kuitenkin se, että vuorovaikutuksen osallistujat ovat katkelman alusta loppuun saakka täysin *samanmielisiä, mitä tehtäviin/tehtyihin päätöksiin tulee*. Lisäksi molemmat vuorovaikutuksen osallistujat antavat itsestään varsin sympaattisen vaikutelman. Kanttorin liioitellut yllättyneisyyden osoitukset on pikaisessa tarkastelussa helppo tulkita innostuneisuuden ilmauksiksi. Kanttorin jatkossa antamien myönteisten kannanottojen voi ajatella vain vahvistavan tätä tulkintaa. Myös papin toiminta näyttää ymmärtäväiseltä ja kaikin puolin sovinnolliselta. Vuorovaikutuksen mikrotason analyysi osoittaa kuitenkin papin ja kanttorin toimintojen perinpohjaisen erilinjaisuuden. (Erilaiset toimintalinjat jatkuvat sitä paitsi vielä tässä analysoidun katkelman jälkeenkin useiden minuuttien ajan.) Vaikka pappi ja kanttori ovat samanmielisiä, he ovat erimielisiä *samanmielisyyden ehdoista*.

## Johtopäätökset

Keskustelunanalyysin metodologian avulla on mahdotonta ottaa kantaa siihen, kuinka ongelmallisina pappi ja kanttori itse *kokivat* edellä analysoidun tilanteen. Vielä vaikeampaa olisi sanoa, kokiko jompikumpi vuorovaikutuksen osallistujista vuorovaikutuskumppaninsa toiminnan kiusaamiseksi. Vuorovaikutuksen mikrotason tarkastelu osoittaa kuitenkin papin ja kanttorin suuntautuneen toiminnassaan ristiriitaan, joka koskee yhden työntekijän oikeutta tehdä omavaltaisesti toista työntekijää koskevia päätöksiä. Näin ollen – muiden valtaa koskevien ristiriitatilanteiden ohella – tämäkin tilanne kuuluu niihin tilanteisiin, jotka työpaikkakiusattujen kertoman mukaan *voidaan* kokea loukkaaviksi (Rainivaara 2004: 75). Tilanteen mahdollista loukkaavuutta ei kuitenkaan voi tavoittaa muutoin kuin tarkastelemalla tilannetta kokonaisuutena, puheen, muun toiminnan ja kontekstin ainutkertaisena, tilanteisena ja paikallisena yhteenliittymänä.

Keskustelunanalyysissa korostetaan, ettei minkään lausuman avulla toimitettavia tehtäviä voi ymmärtää, mikäli lausuma irrotetaan välittömästä kontekstistaan. Esimerkiksi päällekkäispuhunta ei suinkaan aina ole keskeyttämistä ja dominointia, vaan päinvastoin, tietyissä vuorovaikutuksen kohdissa jopa suotavaa. Samoin imperatiivin käyttö ei aina ole komentelua (ks. esim. Sorjonen 2001: 91; vrt. Rainivaara 2004: 71). Kuitenkin vastaavasti myös mitä ”normaalein” puhe voi tietyssä sekventiaalisessa ympäristössä olla loukkaavaa. Kuten naisia koskevaa diskurssia tutkineet ovat todenneet, ylistäminenkin voi joskus olla alistamista (ks. Auvinen 1979). Yhtä paradoksaalisella tavalla tämän paperin aineistokatkelmassa kanttori pyrki pääsemään osalliseksi papin vallasta *kehumalla* tämän tekemää päätöstä.

Analysoidussa katkelmassa oli kysymys eräänlaisesta työtehtävien jakoon ja päätöksentekoon liittyvästä ristiriidasta, jollaiset ovat työyhteisöissä varsin tavallisia (ks. Rainivaara 2004: 38). Vaikka ristiriitojen nähdään aiheuttavan osapuolilleen stressiä, niistä ajatellaan olevan myös etua siinä mielessä, että *selvittyään* ne voivat vahvistaa osapuolten keskinäistä suhdetta (mts. 37). Tässä paperissa analysoidun papin ja kanttorin konfliktin hedelmällisyyttä vaikeuttaa kuitenkin konfliktin *julkilausumattomuus*. Koska molemmat osapuolet saavat tilanteessa ”tahtonsa läpi”, tilanteen ongelmallisuutta on vaikea nostaa huomion kohteeksi. Konfliktin läsnäolo on myös helppo kieltää (ks. Rainivaara 2004: 41). Tämä saa aikaan sen, ettei tällaisiin vuorovaikutussuhteen ongelmiin yleensä puututa lainkaan. Oletettavaa kuitenkin on, että julkilausumattomatkin konfliktit voivat toistuessaan kuormittaa työntekijöitä.

Keskustelunanalyysin avulla saavutettava yksityiskohtainen tieto valtataistelussa käytetyistä hienovaraisista keinoista voi lisätä ymmärrystämme siitä, kuinka ongelmallisia vuorovaikutussuhteita ylipäättänsä rakennetaan ja ylläpidetään päivästä toiseen. Tällöin avautuu uusia näköaloja myös siihen, kuinka vuorovaikutuksen ongelmia voi ennaltaehkäistä. Tässä paperissa analysoidun katkelman osalta ongelman ytimessä näyttää olevan papin ja kanttorin kirkollisen työn suunnittelua koskevan työnjaon epämääräisyys – se, ettei tiedetä, kenellä on tosiasialla valta päättää mistäkin asiasta. Lisäksi näyttää selvältä, etteivät keskustelumahdollisuudet sinänsä tuo vuorovaikutuksen osallistujille aiempaa symmetrisempiä valta-asemia. Vuorovaikutustilanteet tarjoavat kuitenkin mahdollisuuden taisteluun vallasta – vaikka taistelu sitten päättyisikin tappioon.

## Lähteet

- Arminen, Ilkka 2005: *Institutional Interaction. Studies of Talk at Work*. Ashgate Publishing, Aldershot.
- Auvinen, Riitta 1979: Ylistämällä alistettu. Teoksessa Eskola, Katariina; Haavio-Mannila, Elina & Jallinoja, Riitta (toim.): *Naisnäkökulmia*. WSOY, Porvoo, 183–192.
- Bäckman, Sonja 2008: *Työkykyarviokokous moniammatillisen työryhmän päätöksentekotilanteena. Tutkimus vuorovaikutuksesta ja potilaan osallisuudesta*. Helsingin yliopistopaino, Helsinki.
- Boden, Deirdre 1994: *The business of talk. Organizations in action*. Polity Press, Cambridge.
- Drew, Paul & Heritage, John 1992: Analyzing talk at work: An introduction. Teoksessa Drew, Paul & Heritage, John (toim.) 1992: *Talk at work. Interaction in institutional settings*. Cambridge University Press, Cambridge, 3–65.
- Goodwin, Charles & Goodwin, Marjorie Harness 1987: Concurrent operations on talk. Notes on the interactive organisation of assessments. *IPRA Papers in Pragmatics* 1, 1–54.
- Heath, Christian 1992: The delivery and reception of diagnosis in the general practice consultation. In Drew, Paul & Heritage, John (eds.): *Talk at work. Interaction in institutional settings*. Cambridge University Press, Cambridge, 235–267.
- Heritage, John 1996: *Harold Garfinkel ja etnometodologia*. Gaudeamus, Jyväskylä.
- Kangasharju, Helena 1998: Alignment in disagreement: Building alliances in multiperson interaction. *Painamaton väitöskirja*.
- Kangasharju, Helena 2001: Keskustelunanalyysi kokousten ja neuvottelujen tutkimuksessa. Teoksessa Halonen, Mia & Routarinne, Sara (toim.) 2001: *Keskustelunanalyysin näkymiä. Kieli 13*. Helsingin yliopiston suomen kielen laitos, Helsinki, 11–24.
- Meier, Christoph 1997: *Arbeitsbesprechungen. Interaktionsstrukturen, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form*. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Metsänheimo, Ulla 1998: *Pappien ja kanttorien yhteistyö*. Kirkkomusiikin koulutusohjelman tutkielma. Sibelius-Akatemia.

Minkkinen, Eila 2006: *Telefongespräche in der finnisch-deutschen Unternehmenskommunikation. Bestandsaufnahmen und Gesprächsanalysen*. Acta Universitatis Tamperensis 1192, Tampere.

Nikander, Pirjo 2007: Emotions in meeting talk. Teoksessa Wiggins, Sally & Hepburn, Alexa (toim.): *Discursive Research in Practice: New Approaches to Psychology and Interaction*. Cambridge University Press, Cambridge, 50–69.

Nikko, Tuija 2009: Dialogic construction of understanding in cross-border corporate meetings. Väitöskirja. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-351, Helsinki.

Peräkylä, Anssi 1995: Institutionaalinen keskustelu. Teoksessa Tainio, Liisa (toim.): *Keskustelunalyysin perusteet*. Vastapaino, Tampere, 177–203.

Pörhölä, Maili, Karhunen, Sanna & Rainivaara, Sini 2006: Bullying at school and in the workplace: A challenge for communication research. Teoksessa Beck, Christina S. (toim.): *Communication Yearbook 30*. Erlbaum, Mahwah, New Jersey, 249–301.

Raevaara, Liisa 1998: Vierusparit – esimerkkinä kysymys ja vastaus. Teoksessa Tainio, Liisa (toim.): *Keskustelunalyysin perusteet*. Vastapaino, Tampere, 75–92.

Raevaara, Liisa; Ruusuvuori, Johanna & Haakana, Markku 2001: Institutionaalinen vuorovaikutus ja sen tutkiminen. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna; Haakana, Markku & Raevaara, Liisa (toim.) 2001: Institutionaalinen vuorovaikutus. Keskustelunalyyttisiä tutkimuksia. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki, 11–38.

Rainivaara, Sini & Karhunen, Sanna 2007: Näkökulmia koulun ja työpaikan kiusaamissuhteisiin. Teoksessa Välikoski, Tuula-Riitta; Kostiainen, Emma; Kyllönen, Ella & Mikkola, Leena (toim.): *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2006*. Prologos ry, Jyväskylä, 8–40.

Rainivaara, Sini 2004: *“Sinä olet varmasti hyvä jossakin.”. Kiusatun näkemyksiä viestinnästä ja työyhteisön tuesta työpaikkakiusaamistilanteissa*. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Rainivaara, Sini 2009: Workplace bullying relationships. Teoksessa Kinney, Terry A. & Pörhölä, Maili (toim.): *Anti and pro-social communication. Theories, methods, and applications*. Peter Lang, New York, 59–70.

Ryynänen-Karjalainen, Lea 2002: *Sukupuolesta huolimatta. Naiskanttorit Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa*. Studia Musica 14, Sibelius-Akatemia, Helsinki.

Schegloff, Emanuel A. & H. Sacks 1973: Opening up closings. *Semiotica* 8, 289–327.

Sorjonen, Marja-Leena 2001: Lääkäriin ohjeet. Teoksessa Sorjonen, Marja-Leena; Peräkylä, Anssi & Eskola, Kari & (toim.): *Keskustelu lääkäriin vastaanotolla*. Vastapaino, Tampere, 89–111.

Sorjonen, Marja-Leena; Peräkylä, Anssi & Eskola, Kari (toim.) 2001: *Keskustelu lääkäriin vastaanotolla*. Vastapaino, Tampere, 7–26.

Tiitu, Leena 2009: *Kanttorin ammattikuva. Kanttoreiden käsitys ammatistaan ja siihen kohdistuvasta ulkopuolisesta vaikutuksesta*. Studia Musica 37, Sibelius-Akatemia, Helsinki.

## Liite

### LITTEROINTIMERKIT

P:	pappi
K:	kanttori
[	päällekkäispuhunnan alku
]	päällekkäispuhunnan loppu
=	kaksi lausumaa liittyy toisiinsa tauotta
(0.6)	hiljaisuus mitattuna sekunteina ja sekunnin kymmenesosina
(.)	0.2 sekuntia lyhyempi hiljaisuus
.	laskeva intonaatio
,	tasainen intonaatio
?	nouseva intonaatio
sau-	(yhdysviiva sanan lopussa) sana jää kesken
<u>sauna</u>	(alleviivaus vokaalien alla) äänteen korostaminen
sau:na	(kaksoispisteet) edeltävän äänteen venyttäminen
°sauna°	ympäröivää puhetta hiljaisemmalla äänellä puhuttu jakso
SAUNA	ympäröivää puhetta voimakkaammalla äänellä puhuttu jakso
<b>sauna</b>	(lihavoitu konsonantti) äänteen korostaminen
€sauna€	hymyilevällä äänellä puhuttu jakso
#sauna#	narisevalla äänellä puhuttu jakso
.hhh	äänekäs sisäänhengitys, yksi kirjan merkitsee 0.1 sekunnin kesto
hhh	äänekäs uloshengitys, yksi kirjain merkitsee 0.1 sekunnin kesto
s(h)auna	voimakas hengitys sanan sisällä, yleensä nauraen puhuttaessa
↑sauna	nuolen jälkeinen sana tai tavu lausuttu ympäröivää puhetta korkeammalla äänellä
↓sauna	nuolen jälkeinen sana tai tavu lausuttu ympäröivää puhetta matalammalla äänellä
>sauna<	ympäröivää puhetta nopeammin puhuttu jakso
<sauna>	ympäröivää puhetta hitaammin puhuttu jakso
@sauna@	äänien sävyn muuntyyppinen muutos
(sauna)	epäselvästi kuultu sana
(-)	sana, josta ei saatu selvää
((istuutuu))	litteroijan kommentteja ja selityksiä tilanteesta ja puhujien toiminnasta



---

---

## Valta, kontrolli ja johtajuus työyhteisöissä

### Marja Eriksson<sup>1</sup> & Tuula Heiskanen<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos

<sup>2</sup> Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

Työryhmän tavoitteena on ollut löytää yhteisiä kiinnostuksen kohteita Suomen Akatemian Valta-ohjelman kahdelle hankkeelle: ”Valta sukupuolistuneissa organisaatioissa – Työpaikat ja sukupuolten välinen tasa-arvo” (johtaja Tuula Heiskanen) ja ”Johtajuus, valta ja pelko” (LEAR, johtaja Marja Eriksson). Yhteinen näkökulma kohdistettiin vuoden 2007 työryhmässä *Asiantuntijatyön organisointi, kontrolli ja sukupuolitettu järjestys* asiantuntijaorganisaatioihin, niissä tehtävään monitieteiseen yhteistyöhön organisaatioiden sisällä ja organisaatioiden välisissä verkostoissa sekä toiminnan johtamisen haasteisiin. Vuoden 2008 työryhmän *Valta ja kontrolli työelämässä* tavoitteena oli jatkaa kiinnekohtien kehittelyä ja yhteisten tutkimusteemojen etsintää. Vallan, kontrollin ja johtajuuden käsitteet yhdistävät hankkeita siten, että LEAR-hankkeessa epävarmuuden, uhkan ja pelon kokemusten välittyminen asiantuntijatyöhön ja erityisesti asiantuntijoiden yhteistyöhön mm uusien johdon kontrollijärjestelmien muodossa on keskeistä, kun taas sukupuoli-näkökulmasta kontrolli näyttäytyy yhtenä sukupuolistuneen vallan keskeisenä elementtinä.

Kahdessa aikaisemmassa työryhmässä johtajuus on noussut lisätutkimusta edellyttäväksi alueeksi. Monitieteisissä, ympäristön muutosta käsittelevissä ja monitavoitteisissa työyhteisöissä kontrollin aikaansaaminen on haasteellinen tehtävä. Kontrolli on johtajuuden merkittävä funktio ja kontrollin keinot ovat organisaatioiden toiminnan kannalta välttämättömiä, mutta herättävät usein vastustusta niiden kohteena olevien asiantuntijoiden keskuudessa.

Vuoden 2009 työryhmässä esitettiin kahdeksan tutkimusta, joissa yhdistyivät mikro- ja makrotasojen vallan, kontrollin ja johtajuuden tarkastelut. Leena Halttusen tutkimuksessa kontrolli ja valta osoittautuivat ristiriitaisiksi ilmiöiksi päivähoidon hajautetussa organisaatiossa – kontrollia ja valtaa sekä odotettiin että niiden todettuun olemassaoloon suhtauduttiin kriittisesti ja tunteikkaasti ja ristiriitaisia odotuksia oli sen suhteen, mitä asioita johtaja saa kontrolloida ja mihin valtaa saa käyttää. Anneli Hujala ja Eero Suoninen käsittelivät johtamista dialogina hoivayrityksessä ja toivat esille, että pienetkin kielen käytön yksityiskohdat vaikuttavat olennaisesti vuorovaikutuksen kehittymiseen. Jari Luomanen käsitteli työyhteisöissä koettuja pelkoja kiinnittäen huomion johtaja-alaisuuteeseen liittyviin jännitteisiin. Narratiivisen aineiston pohjalta oli tunnistettavissa useita hyvän

työelämän ehtoja, joita pelolla johtamiseksi luonnehdittu käyttäytyminen loukkaa. Lisäksi pelolla johdettujen selviytyminen tai uupuminen osoittautui riippuvan siitä miten hyväksyttävänä työntekijät pitävät heihin kohdistuvaa kontrollia. Sari Kuusela mukaan naisten ja miesten näkemysten erot vallasta johtamisessa voivat selittyä sillä että nämä ryhmät kiinnittävät vallankäytössä huomiota erilaisiin tekijöihin ja pitävät eri asioita tärkeänä. Virpi Juppo käsitteli organisaatiomuutokseen liittyviä johtajuuden tehtäviä organisaation sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä. Vaikka muutoksen toteuttaminen on johtajien tärkein tehtävä, on muutoksen onnistuminen sidoksissa koko työyhteisön ponnistuksiin ja siten myös vallan jakamisen onnistumiseen. Marja Eriksson, Anne Koski ja Sinikka Pesonen tarkastelivat johtamista valtasuhteena. Esitys pohjautui tarina-aineistoon, jossa esiintyi sekä kovia, että pehmeitä vallan muotoja. Tutkimus näytti, että erityisesti ne johtamiskäytännöt, joissa asiantuntijoita kilpailutetaan keskenään lisäävät pelkoa ja epävarmuutta työyhteisöissä. Erkki Laukkanen käsitteli paikallista sopimista ja soveltamisongelmia ja Paavo Niskanen pohti työyhteisöjen yhteiskunnallisia ulottuvuuksia.

Työryhmän keskeinen anti kohdistui ajankohtaisiin teemoihin työorganisaatioiden johtajuuden mikro- ja makrotason yhdistämisestä sekä johtajuuden ja vallan jakautumisen edellytyksistä ja esteistä asiantuntijaorganisaatioissa. Kovat vallan ja johtajuuden käytännöt estävät pahimmillaan sekä yksilöllisen että kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymistä – samalla niiden organisaation kokonaistehokkuutta lisäävä vaikutus on kyseenalainen. Organisaatioiden hierarkkisen järjestäytymisen ja siihen liittyvän rakenteellisen ja historiallisesti muotoutuneen vallankäytön lisäksi voitiin havaita sukupuoliin sidottu järjestäytyminen siihen liittyvine vallankäytön muotoineen.

# *Johtaminen valtasuhteena ja pelolla johtamisen käytännöt asiantuntijaorganisaatioissa*

**Marja Eriksson & Anne Koski & Sinikka Pesonen**

Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos



## **1. Johdanto**

Esitelmä perustuu Suomen Akatemian rahoittamaan tutkimukseen *Johtajuus, valta ja pelko*, jossa tutkitaan pelolla johtamista suomalaisten asiantuntijoiden pelon kokemuksia kuvaavien tarinoiden avulla. Työolobarometrien perusteella Suomessa on työpaikkakiusaamista eniten Euroopassa. Tarina-aineiston perusteella työpaikoilla pelko syntyy paitsi markkinoilla ja yrityksen toimintaympäristössä ilmenevästä epävarmuudesta, erityisesti asiantuntijoiden työhanteiden ja hierarkkiseen valta-asemaan perustuvan huonon johtajuuden sekä kontrollikeinojen välisistä jännitteistä.

Johtajan harjoittama alaisten kontrolli on ymmärretty olennaiseksi osaksi organisaatioiden ohjausprosessia tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntijatyössä on tultu kuitenkin tilanteeseen, jossa alaiset kontrolloivat yhä enemmän itse itseään. Hierarkkiseen valta-asemaan perustuva kontrolli koetaan helposti repressiivisenä, koska legitiimiä, työn tekemistä tukevaa, ohjaavaa valtaa asiantuntijaorganisaatioissa voi olla muillakin kuin perinteisellä johdolla. Asiantuntijaorganisaatioissa valta perustuu asiantuntijuuteen. Vallan näkökulmasta asiantuntijaorganisaation johtamisessa on kyse siitä, että itse johtaminen edellyttää vallan tasaisempaa jakamista johtajien ja alaisten kesken. Puhtaasti hierarkkiseen valta-asemaan perustuva vallankäyttö tuottaa vaikeuksia, alentaa työntekijöiden työmotivaatiota, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta. Pääasiallinen tutkimuskysymyksemme on, *millaisia pelottelun käytäntöjä suomalaisessa työorganisaatioissa ilmenee ja millaisia seurauksia näillä on asiantuntijaorganisaatioiden työskentelyyn ja johtamiseen?*

## **2. Pelko, valta ja asiantuntijaorganisaation johtaminen**

Johtajuudessa on kysymyksessä aina valtasuhteesta, jossa alaiset suostuvat johtajan vallan alaisuuteen tietyin kulttuurisin tai työsopimuksessa julkikirjatuin ehdoin. Poliitiikan teoriassa valta, pelko ja johtajuus on käsitetty erottamattomaksi toisistaan. Ajattelijat Machiavellista Hobbesiin ovat olleet sitä mieltä, että johtajan kannattaa olla pelätty ja ylläpitää tietoisesti yhteiskunnassa pelon ilmapiiriä

säilyttääkseen valtansa. Lisäksi on uskottu, että pelko terästä päätöksentekijän ajattelua ja parantaa näin päätöksenteon laatua ja tehoa. Uudempi tutkimus taas on osoittanut, että kriisikehystä käyttämällä kansalaiset saadaan suostumaan itsensä kannalta ankariin päätöksiin, koska ne nähdään välttämättöminä lääkkeinä akuuttiin kriisiin. Niinpä politiikassa on hyvin yleistä määritellä julkisuudessa mitä erilaisimpia poliittisia tilanteita kriisiksi ja luoda uhkakuvia tätä kautta.<sup>134</sup> Johtamistieteellisessä kirjallisuudessa pelottelu liitetään huonoon ja tuhoavaan johtajuuteen. Toisaalta löytyy myös niitä, jotka uskovat pelottelun tuloksellisuuteen<sup>135</sup>.

Valtatutkimuksessa tehdään jako kovaan eli pakottavaan ja pehmeään eli suostuttelevaan valtaan.<sup>136</sup> Historiallisesti kovan, repressiivinen, pakottavan vallan merkityksen on ajateltu vähentyneen. Uskotaan, että postmodernissa tilanteessa länsimaissa on siirrytty dispositionaalisen, suostuttelevan eli tietovallan aikaan<sup>137</sup>. Tällöin vallan ei ajatella tulevan näkyväksi enää konfliktitilanteissa tai avoimena valtakamppailuna, jossa kahden tahon edut ovat vastakkain, vaan valta tulee lihaksi jo siinä, miten nämä tahot ymmärtävät itsensä toimijoina ja minkä he näkevät olevan etujensa mukaista<sup>138</sup>. Sekä johtajuuden ymmärtämisessä että valtateoreettisessa keskustelussa on nähtävissä trendi, jossa vanhan hierarkkiseen valta-asemaan perustuvan johtajuuden ei nähdä enää purevan entisen tapaan. Asiantuntijavalta on tietovallan yksi ilmentymä. Organisaatioissa ammattitaito ja asiantuntijuus ovat vallan lähteenä korvanneet hierarkkisen valta-asemaan perustuvan vallan.

Pelotella voidaan kuitenkin sekä kovasti että pehmeästi. Kovat menetelmät perustuvat uhkailuun ja kontrolliin, pehmeät taas mielialojen ja uskomusten hallintaan yleisiä uhkakuvia luomalla ja ihmisten arvostuksiin vaikuttamalla. Johtajuuskirjallisuudessa auktoriteetti-asemassa oleville suositellaan eriasteisia vaikuttamisen keinoja suostuttelusta pakottamiseen – suostuttelua on pidetty hyväksyttävänä jopa suotavana, kun taas pakottamiseen liitetään negatiivisia asioita ja usein pelottelua<sup>139</sup>. Pakottava valta on johtajuuden äärikeino erityisesti muutosvastarinta tilanteissa, joissa sitä ehdotetaan keinoksi tuottaa johdon toivomia tuloksia työyhteisöissä. Organisaatiossa koettu pelko tuo näkyviin valtasuhteiden kiistanalaisuuden. Jos joku pelkää tai jos vallitsee kollektiivinen pelon ilmapiiri, joko johtaja tai alainen kokee epäluottamusta organisaatiota tai sen johtajaa kohtaan tai uskoo ylipäänsä oman valta-asemansa huononevan ja vaativan pönkittämistä pelottelun avulla.

Mary Follet esitti jo vuonna 1924 käsitteen ”tilanteen laista”, jossa johtajan seuraamisen tai häneltä saatujen käskyjen toteuttamisen sijaan työyhteisöissä tulisi seurata niiden ohjeita, joilla on eniten kyseiseen tilanteeseen liittyvää tietoa tai osaamista. 1930-luvulta lähtien organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksissa on tunnistettavissa runsaasti näkökulmia, jotka käsittelevät vallan ja vastuun

<sup>134</sup> Robin, Corey 2004. *Fear*; Koski, Anne 2008. *Pelon politiikka poliittisessa johtamisessa*.

<sup>135</sup> Kramer Roderick M. 2006. *The Great Intimidators*.

<sup>136</sup> Nye, Joseph 2004. *Soft Power*.

<sup>137</sup> Foucault 1980a. Tarkkailla ja rangaista & Foucault 1980b. *Power/Knowledge*.

<sup>138</sup> Lukes, Steven 2005. *Power*.

<sup>139</sup> Quinn Robert. E., Sue R Faerman, Michael P. Thompson & Michael R. McGrath 2003. *Becoming a master manager*.

jakautumista työyhteisöissä kuten; roolijako ryhmissä, kanssajohtajuus, sosiaalisen vaihdon teoria, tavoitejohtaminen ja osallistuva päämäärien asettaminen sekä johtajuuden syntyminen ryhmissä. 1970-luvulta lähtien lähes kaikissa lähestymistavoissa on jo vahvasti läsnä vallan ja vastuun jakamisen välttämättömyys työyhteisöjen tehokkuutta parannettaessa ja uusia toimintamalleja etsittäessä. Esim. sosiaalisten verkostojen lähestymistavoissa huomio on vuorovaikutuksessa yksisuuntaisen vaikuttamisen sijaan. Ei riitä, että johtaja johtaa, jonkun täytyy ottaa vastaan johtamisen ”tuotteita”. Vallan ja vastuun jakamisen tarve on mukana myös, kun pohditaan, milloin johtajuutta ei tarvita ja miten johtajuus on korvattavissa<sup>140</sup>. Valtaistamisen (empowerment) lähtökohtana puolestaan on, että ne työntekijät, jotka ovat lähinnä päivittäisiä työtehtäviä ovat pätevimpiä tekemään päätöksiä esiin tulevista tilanteista. Työntekijöiden osallistamisen tärkeyttä ja välttämättömyyttä on korostettu 1980-luvulta lähtien myös organisaatioiden rakenteiden uudistumisen ja oppivan organisaation näkökulmista<sup>141</sup>. Työntekijöiden osaamisen ja tiedon hyödyntämisen merkityksen ovat nostaneet yritysten tärkeimmäksi menestystekijäksi Nonaka & Takeuchi<sup>142</sup>. Huomio on nyt vuorovaikutuksessa yksisuuntaisen vaikuttamisen sijaan. Johtajuuden innovaatioita pitkällä aikavälillä tutkittaessa on osoitettu uudenlaisen valtaa ja vastuuta jakamaan kykenevän johtajuuden saaneen aikaan tarpeellisia toimialojen murroksia ja kansainvälisten kilpailuasetelmien muutoksia.

Asiantuntijaorganisaatiossa johtajan hierarkiseen valta-asemaan perustuva valta menettää helposti legitimitettinsä, varsinkin, jos hänen ei koeta johtavan asiantuntevasti. Asiantuntijaidentiteetin omaava työntekijä on tietovallan kyllästävä subjekti, koska hänen itseymmärryksensä perusta on tietty oma ammattiosaaminen ja tietämys<sup>143</sup>. Asiantuntija johtaa itse itseään ja asettaa itse itselleen onnistumisen kriteerit. Asiantuntijavalta perustuu henkilökohtaisilla ansioilla saavutettuun arvostukseen työyhteisössä ja laajemmin jollakin toimialalla. Jotta asiantuntija motivoituisi antamaan osaamistaan organisaation käyttöön, valtaa on faktisesti hajautettava alaspäin. Asiantuntijan valta voi olla tilannekohtaisesti suurempi kuin johtajansa ja myös asiantuntija voi pelotella johtajaansa.

### 3. Pelolla johtaminen tuloksellisuuden tuhoajana

Uudenlaisessa johtajuudessa on korostettu toistuvasti inhimilliseen vuorovaikutukseen ja tunteisiin liittyviä tekijöitä kuten luottamus, arvostus, kunnioitus, empatia, kuuntelu, toisen huomioiminen, positiivisen ilmapiirin aikaansaaminen, tukeminen, energisointi ja voimaannuttaminen<sup>144</sup>. Nämä

---

<sup>140</sup> Kerr & Jermier 1978.

<sup>141</sup> Kanter Rosabeth Moss 1990. *Jättiläisten tanssi*; Senge Peter M. 1990. *The Fifth Discipline*.

<sup>142</sup> Nonaka Ikujiro & Hirotaka Takeuchi 2005. *The Knowledge-creating Company*.

<sup>143</sup> Foucault 1982. *The Subject and Power*.

<sup>144</sup> Fineman Stephen (toim.) 2000. *Emotion in Organizations*; Nonaka Ikujiro & David Teece (toim) 2001. *Managing industrial knowledge*; Ropo et al 2005. *Jaetun johtajuuden särämä*; Hamel 2007. *Johtamisen tulevaisuus*.

haasteelliset prosessit edellyttävät hierarkkisen toimintamallin poisopettelua<sup>145</sup>. Uudenlaisen johtajuuden ja innovatiivisten organisaatioiden toimeenpanossa on ilmennyt tekijöitä, jotka estävät tai rajoittavat yhteistoiminnallisuuden aikaansaamista, tiedon jakamista ja kollektiivista asiantuntijuutta. Merkittävimmät esteet ovat työroolien epäselvyys, auktoritatiiviset johtajuuskäytännöt sekä pelko jakaa omaa osaamistaan<sup>146</sup>. Alustavasti vallan näkökulmasta näyttäisi siis siltä, että asiantuntijat eivät jaa osaamistaan, jos valtahierarkia on kovin jyrkkä tai, jos johdon harjoittama valta ei ole legitiimiä. Asiantuntijaorganisaatioissa valtaa on siis käytännössä jaettava alaspäinkin tasaisemmin ja ilmeisesti julkilausutuilla perusteilla. Vallan epätasainen jakautuminen ja väärinkäyttö huonontavat sisäistä motivaatiota ja innovaatioiden kehittely hiipuu.

Kun johtajuudessa korostetaan vuorovaikutusta, ovat tunteet tulleet osaksi organisaatio- ja johtajuustutkimusta<sup>147</sup>. Äärimmäistä pelkoa tunteena leimaa toimijan aktiivisuuden lomaantuminen. Tyypillistä ihmisen psykologisille pelonhallintamekanismeille on erilaisten torjuntamekanismien käyttö, jotka vääristävät havaintoja ja heikentävät ongelmanratkaisukykyä. Pelon on todettu lisäävän etnosentrisiä asenteita ja konservatiivisuutta. Ihmiset näyttäisivät pelkäävän enemmän kuin heidän faktojen, kun alamme spekuloida mielessämme tai kollektiivisesti mikä on pahin mahdollinen vaihtoehto. Pelko vähenee kun tietoa saadaan lisää, osa vaihtoehtoista voidaan sulkea pois tai kun toimija saa oman aktiivisuutensa kautta pelon hallintaan.<sup>148</sup>

Einarson, Aasland & Skogstadin<sup>149</sup> mukaan työpaikkakiusaaminen saattaa olla seurausta työyhteisön vihamielisestä ilmapiiristä ja kiusaamista tukevasta organisaatiokulttuurista. Frostin<sup>150</sup> mukaan pelko on vahvasti esimies-alaisuuteeseen liittyvä tunne. Tutkimuksessa pelkoa on käsitelty enimmäkseen negatiivisena ilmiönä, joka vähentää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja sitoutumista työyhteisöön sekä huonontaa yhteistoiminnallisen osaamisen kehittymistä organisaatioissa. Äärimmillään pelko estää osaamisen esilletuomisen sekä organisaation oppimisen.<sup>151</sup> Näiden seuraksena organisaatioihin syntyvän ”pahan kehän” rikkominen on vaikeaa – esimerkiksi vihamielisestä ilmapiiristä

<sup>145</sup> Parviainen, Jaana & Eriksson, Marja 2006. Ashkenasy, N.M., C.E.J. Härtel & W. Zerbe (2000). *Emotions in Workplace: Research, Theory and Practice*. Teoksessa Fineman Stephen (toim.) *Emotion in Organizations*. 2. ed. London: Sage.

<sup>146</sup> Eriksson, Marja 2006a. *Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö*. Teoksessa Parviainen, Jaana (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus* & Eriksson, Marja 2006b. *Viihtyykö pelolla johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Teoksessa Jokivuori, Pertti et al. (toim.) *Työelämän taitekohtia*.

<sup>147</sup> Ashkenasy, N.M., C.E.J. Härtel & W. Zerbe 2000. *Emotions in Workplace: Research, Theory and Practice*. Teoksessa Fineman Stephen (toim.) *Emotion in Organizations*; Fineman 2000.

<sup>148</sup> Attheide, David 2002. *Creating Fear*; Ahmed, Sarah 2004. *The Cultural Politics of Emotions*; Pyszczynski, Tom et al. 1999. *A Dual Process Model of Defense Against Conscious and Unconscious Death-Related Thoughts*; Schimel, Jeff et al. 1999. *Stereotypes and Terror Management*.

<sup>149</sup> Einarson S., Merethe Schanke Aasland & Anders Skogstad 2007. *Destructive leadership behaviour*.

<sup>150</sup> Frost Peter J. 2003. *Toxic emotions at work*. How compassionate managers handle pain and conflict.

<sup>151</sup> Eriksson 2006 a&b.

näyttää seuraavan runsaasti inhimillisiä ja taloudellisia tappioita<sup>152</sup>. Runsaasti tutkimusta on kohdistunut komenteluun tai komentelemaan johtajuuteen tai "öykkärimäiseen johtajuuteen" (bullying). Näissä tutkimuksissa vallitsee yksimielisyys siitä, että öykkärointi on kohtalokasta sekä öykkäroinnin kohteeksi joutuneille että koko organisaatiolla. Öykkärointi voi ilmetä aggressiivisina puheina, ylenmääräisenä kritiikkinä, tiukan kontrollina, työntekijän täydellisenä eristämisenä työyhteisöstään. Useat pienet, toistuvat toimenpiteet johtavat vähitellen tilanteeseen, jossa työntekijät kokevat tulevansa huonosti kohdelluiksi ja kiusatuiksi.

Pelon ilmaantuminen organisaatioon kertoo valtasuhteiden muutoksesta johtajan ja asiantuntija alaisen välillä. Muutoksen taustalla voi olla silti monia tekijöitä: markkinakilpailussa lisääntyvän epävarmuuden tunkeutuminen organisaatioon, perinteisten hierarkkisten johtamismenetelmien sopimattomuus asiantuntijoiden johtamiseen, pakkokeinojen ja kontrollin käyttöön takertuminen, usko strategisen pelottelun tuloksellisuuteen tai johtamismenetelmät, jotka johtavat asiantuntijoiden väliseen organisaation sisäiseen kilpailuun vallasta ja omasta tulevaisuudestaan organisaation sisällä.

#### **4. Pelolla johtaminen – asiantuntijoiden kontrollikeinot suomalaisessa tarina-aineistossa**

Tutkimushankkeessa kerättiin tarinoita pelosta työyhteisöissä internetissä tarinankeruualustalla ([www.panoptika.fi](http://www.panoptika.fi)) yhdeksän kuukauden ajan 2008–2009. Analysoitavia tarinoita kertyi yhteensä 101. Tarinoiden kirjoittajat toimivat pääasiassa erilaisissa asiantuntijatehtävissä ja useat heistä osallistuvat samanaikaisesti esimies- ja johtotehtäviin. Aineistosta on tähän mennessä julkaistu yksi tutkimusraportti. Siinä Jari Luomanen analysoi narratiivisen tutkimuksen viitekehyksessä mm. pelon ilmenemisen muotoja, niitä työelämään liitettäviä arvoja, joita pelko ja huono johtaminen rikkovat<sup>153</sup>. Hän hahmottaa kertomuksista kolme tyypillistä juonirakennetta (selviytyjät, uupujat sekä tarkkailijat), jotka kuvaavat miten pelottelun kohteeksi joutuneet asiantuntijat merkityksellistävät kokemaansa. Keskitymme nyt tutkimushankkeen edetessä analysoimaan tarkemmin sitä, mitä tarina-aineisto kertoo asiantuntijoiden kokeman pelon suhteesta organisatorisiin käytäntöihin ja konteksteihin. Olemme siis kiinnostuneita vallan(käytön) ja asiantuntijatyön kohtaamisista ja suhteista: Voiko asiantuntijoita ylipäättään johtaa perinteistä 'käskyttävää', hierarkiseen asemaan perustuvaa valtaa käyttäen, miten pelko liittyy organisaatioiden erilaisiin kontrollimekanismeihin, onko asiantuntijuus itsessään vallankäyttöä?

---

<sup>152</sup>Olson-Buchanan J.B. & Boswell W.R. 2008. *An Integrative model of experiencing and responding to mistreatment at work*; Geddes, D. & Callester R.R. 2007. *Crossing the line(s): A dual threshold model of anger in organizations*.

<sup>153</sup> Luomanen Jari (2009). *Fear and intimidation at work*.

## Pelottelun käytännöt

Vuorovaikutustilanteiden kokemukselliset kuvaukset kertovat miten pelko syntyy, pysyy yllä ja miten asiantuntijat reagoivat siihen. Työntekijään ja hänen työnteon mahdollisuuksiinsa liittyvät uhkaukset ja rajoitukset ovat yleisimpiä tarina-aineistossa pelkoa tuottavia tekijöitä. Usein esimiesasemassa (joskus myös kollega) oleva henkilö viestii työntekijälle, että ellei hän toimi juuri tietyllä tavalla, niin jotakin negatiivista seuraa hänelle, tai koko työyhteisölle. Vaadittu toiminta voi olla sellaista että se on ristiriidassa asiantuntijan ammattietiikan kanssa. Aineistossa raportoidut uhkaustilanteet koskevat sekä sen hetkistä työsuhdetta, mutta myös asiantuntijan koko tulevaa uraa alalla saatetaan uhata maineen mustamaalaamisella. Asiantuntijatyötä on luonnehdittu itsenäiseksi ongelmanratkaisuksi, jossa on tarve toimia eettisesti asiakkaiden parhaaksi. Tavoitteisiin pyrkiminen ja tuloksen aikaansaaminen työssä on sisään rakennettu asiantuntija-ammattilaisen identiteettiin. Uhkailu ja työtehtävien rajoitukset synnyttävät kannustavien ja luottamusta ylläpitävien työnteon olosuhteiden sijasta pelon ilmapiiriä. Asiantuntijoiden kokemus henkilökohtaisesta toimintavapaudesta rapautuu ja 'työminään' perustuva identiteetti murtuu<sup>154</sup>.

Asiantuntijatyössä sisäinen motivaatio syntyy työn sisällöistä ja muiden asiantuntijoiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä<sup>155</sup>. Asiantuntijat kokevat, että kunnioituksen puute estää sisäisen motivaation ja työn ilon kokemusta ja jättää tunteen, ettei heille anneta mahdollisuutta antaa parastaan. Tarina-aineiston mukaan kokemukset vajavaisesta tai kokonaan puuttuvasta vuorovaikutuksesta synnyttävät voimakkaita loukkaantumisen tunteita sekä ajatuksen, ettei henkilön työstä olla kiinnostuneita. Kunnioituksen ja arvostuksen lisäksi *luottamus* on keskeinen vuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttava tekijä. Luottamuksen puute koetaan mm siten, että asiantuntijoille ei selitetä asioiden taustoja eikä heidän osaamistaan huomioida työorganisaatioiden päätöksentekoprosesseissa – toisin sanoen heidän osaamiseensa ei luoteta.

*"Tietty epävarmuus ja siihen liittyvä pelko vaikuttaa asiantuntijatyössä pahimmillaan todella lamaannuttavasti. Tehdään asioita varman päälle, riskejä ei oteta. Loppujen lopuksi tingitään siitä, mistä asiakkaamme ovat alallamme valmiita maksamaan, innovatiivisuudesta, osaamisesta ja kriittisyydestä."* (6)

## Käskytystä ja nöyryytystä

Pelon ilmapiiri syntyy tarinoissa usein yksittäisen narsistisen henkilön tai 'öykkäroijan' ympärille. Suorat nöyryytykset, öykkäroinnit ja uhkaukset erottamisella voivat olla tuhoisia. Henkilön mustamaalaaminen muiden työyhteisön jäsenten tai asiakkaiden kuullen koetaan tuhoavaksi, kuten seuraava esimerkki kuvaa:

*"Tein yrittäjän toiveesta modernisaatiosuunnitelmat tehtaalle ja perusteluissa pyrin täydelliseen ratkaisuun taloudellisessa ja tuotannollisessa mielessä,*

---

<sup>154</sup> Luomanen 2009.

<sup>155</sup> Eriksson 2006 a&b.



*kunnes minut kutsuttiin rannikolle yrityksen hallituksen eteen perustelemaan investointiesitystäni. Siellä sitten kaikkien rahoitusasiantuntijoiden ja hallituksen jäsenten edessä yrittäjä mollasi minun esitykseni täydellisesti. Ihmisten ilmeet olivat aika kärsiviä saadessani kuulla, kuinka olen täydellisesti epäonnistunut työssäni. Erityisen tympeältä tuntui kuulla olevani vajaakykyinen ihmisenä, kaikkien näiden ihmisten edessä. Tämä toiminta oli johtanut koko yritysryppäässä tilanteen sellaiseksi, että kukaan välijohdosta ei uskaltanut tehdä päätöksiä, eikä luottaa keneenkään.” (7)*

## **Organisaation käytäntöihin kietoutuvaa pelottelua**

Aineisto sisältää useita kuvauksia, joissa kirjoittaja tulkitsee esimiehen pyrkivän aikaansaamaan tehokkuuden lisäystä ja parempaa taloudellista tulosta pelottelun avulla. Verrattuna ’öykkärointiin’ kirjoittajat siis näkevät pelottelun takana kuitenkin olevan organisaation kannalta ymmärrettäviä tavoitteita, joskin keinot ovat täysin pielessä. Tällaisesta organisaatorakenteiden uudistuksiin liittyvästä pelottelusta ja kilpailuhengen lietsomisesta kertovat seuraavat kaksi esimerkkiä:

*”... yrityksessä oli useita organisaatioita, jotka tekivät toisilleen kilpailevia hankkeita, kehitystyötä ja lanseerauksia. Tällä tyylillä haluttiin varmistaa, että ”paras vaihtoehto voittaa”. Näin ei kuitenkaan yleensä ollut, ”vahvin” voitti – tai se, jolla oli äänekkäimmät, tai toimitusjohtajaa lähinnä olevat taustajoukot. [...] tietoja varastettiin ja vaihdettiin sekä syötettiin väärää informaatioita kilpailevan osaston hankkeisiin. [...] Vuosittain marraskuussa tulleet YT-kierrokset alkoivat olla sekä ahdistusten aiheuttajia, mutta myös lähes ”vitsi”. Jokainen tiesi, että marraskuussa myllätään: siitä puoli vuotta säädetään uutta organisaatioita, sen jälkeen tulee kesälomat ja pari kuukautta syksyllä päästään toteuttamaan uuden organisaation ja ”johdon” tavoitteita. Sitten ollaan taas uusien YT-neuvotteluiden alla. [...] Itse lähdin vapaaehtoisesti pois. Jos olisin jäänyt, olisin menettänyt terveyteni. Pelaajat pärjäävät, avoimet ja rehelliset, työstään ylpeät joko lähtevät tai kaatuvat. Pahinta on se, jos ei enää pysty lähtemään. Niitäkin on. Ja se näkyy.” (24)*

*”Kiinailmiön pitäminen pinnalla siten, että yhä enemmän tuotteen osakokonaisuuksia tehdään Kiinassa. Samoin pidetään mielissä, että on meillä kehitysyksiköitä myös Intiassa. Kun heistä puhutaan, puhutaan siitä kuinka he omistautuvat työlle ja palkka on tietenkin pienempi heillä. Kiinailmiöllä ei suoranaisesti uhkailla, vaan annetaan sopivasti tiedoksi asioita ja ajan kuluessa yhä enemmän vastuuta on sinne viety tehtäväksi.” (40)*

Lisäksi aineisto sisältää monia esimerkkejä, joissa työntekijää häiritään ja uhkaillaan vapaa-aikana teksti- ja sähköpostiviesteillä. Tätä voidaan tarkastella käytäntöihin kietoutuvana pelottelun muotona sikäli, että työ on organisoitu tavalla joka edellyttää työntekijältä kohtuutonta joustavuutta/tavoitettavuutta. Ahdistavaa työilmapiiriä voidaan luoda ja pitää yllä myös jatkuvilla ja sattumanvaraisesti muuttuvilla työkäytännöillä ja toimintaperiaatteilla, joita ei perustella mitenkään.

## 5. Johtopäätökset

Tutkimushankkeen tarinoissa pelon kokemukset syntyvät murtumakohdissa, joissa asiantuntijoiden työhön liittyvät ihanteet rikkoutuvat. Asiantuntijoilla on runsaasti ihanteita siitä, miten hyvä työyhteisö toimii, ja miten he haluavat itseään kohdeltavan työpaikalla. Kirjoittavat arvostavat tasa-arvoista ja hyvää käyttäytymistä, ottavat oman osaamisensa ja työnsä vakavasti sekä pyrkivät luovuttamaan osaamistaan työorganisaatioiden käyttöön. Kirjoittajille työ ei ole ”peliä”, ”leikkiä” tai ”teatteria”, vaan he ovat siellä niin edistämässä omaa osaamistaan ja oppimistaan sekä työorganisaationsa toimintaa kuin myös kohtaamassa haasteita ja ansaitsemassa palkkansa. Pelon ilmapiiriä aiheuttaa aineiston mukaan myös johdon ja esimiesten markkinatilanteella tai muilla olosuhteilla legitimoima kilpailun tuominen työyhteisön sisään. Organisaatiokäytännöt kätkevät sisäänsä monenlaisia kontrollin muotoja ja edellyttävät työntekijöiltä miltei loputonta joustavuutta. Aineisto kertoo työntekijöiden valvonnasta niin kameroiden, tekstiviestien, sähköpostin kuin erilaisten raporttien muodossa.

Hyvän ja asiallisen kohtelun ihanteiden rikkoutuminen koetaan epäoikeudenmukaisena ja loukkaavana. Ensiksi huono ja epäoikeudenmukainen kohtelu liittyy vahvasti työyhteisön hierarkkisiin suhteisiin. Ylempänä olevalla on mahdollisuus käyttää valtaa ja painostusta alempana oleviin ja koska alaisilla ei ole välineitä puolustautua syntyy kokemus ”joillekin kaikki näyttää olevan sallittua!”. Toiseksi ihanteiden rikkoutuminen tuntuu katkeralta, koska huono kohtelu koetaan useimmiten ainoastaan johtajan tai esimiehen epäasiallisena käyttäytymisenä ja huonona kommunikointitaitona. Huono kohtelu näyttää siis olevan esimiehen valta-aseman tai työyhteisön muun jäsenen epävirallisen auktoriteettiaseman epäasiallista korostamista. Pahimmillaan tuloksena on pelon ilmapiiri, jossa yrityksen johto ei enää saa käyttöönsä työntekijöidensä asiantuntemusta juuri sen vuoksi, että alaiset eivät motivoidu luovuttamaan ideoitaan ja osaamistaan sellaisen organisaation käyttöön, jota johdetaan asiantuntemattomasti. Pelottelu, johtajuus ja valta näyttävät kietoutuvan erottamattomasti yhteen. Toisaalta pelon kokemisessa on kyse hierarkkisen valta-aseman väärinkäyttämisen seurauksista, joka syö asiantuntijoiden työmotivaatiota, haavoittaa heidän asiantuntemuksen ympärille rakentunutta ”työminäänsä” ja vähentää heidän itsearvostustaan ja valtaansa. Aineistossa esiintyy sekä kovia että pehmeitä vallan muotoja. Johtamismenetelmät, joissa asiantuntijoita kilpailutetaan toisiaan vastaan lisäävät pelkoa lisääntyneen epävarmuuden kautta.

Millaisia vaihtoehtoja pelolla johtamiselle voidaan tarjota? Johtajuus voitaisiin laskea alas jalustalta ja tehdä johtajuuden kesyttämisestä organisaatioiden uudistumisen keino. Innovatiivisiin ja uudistuviin työyhteisöihin pyrittäessä vallitsee sekä tutkijoiden että liikkeenjohtajien keskuudessa yksimielisyys siitä, että tietointensiivisissä, asiantuntijuuteen ja osaamiseen perustuvissa organisaatioissa eri funktioiden ja asiantuntija-alueiden yhteistoiminnallisuus on välttämätöntä. Kesyttäminen voisi tapahtua jakamalla valtaa ja vastuuta johtajien ja alaisten välillä. Alaisilla on kykyä arvioida omia ja toistensa reaktioita ja käsitellä asioita yhteistoiminnallisuuden periaatteiden mukaisesti. Ellei johtajuuden vuorovaikutteisuuteen ja osallistavuuteen kiinnitetä huomiota, jäävät johtajuuden hyvät ja positiiviset

vaikutukset työyhteisöissä saavuttamatta. Johtajuuden tuottama lisäarvo työyhteisöissä liittyy niihin positiivisiin tekijöihin, joita siltä edellytetään ja odotetaan – johtajuuteen kuuluvat tuki, luottamus, kunnioitus ja arvostus, jotka auttavat työntekijöitä selviytymään jokapäiväisistä haasteista. Johtajuuden uudistamisessa ei päästä kovin pitkälle yhden ihmisen voimin – eikä ilman tukea kukaan jaksaa jatkuvasti uudistua. Johtajuuden kesyttämiseen liittyy siis johtajuuden jakamisen haaste – asiantuntijaorganisaatioissa on tarpeellista jakaa ainakin valtaa, vastuuta ja tietämystä ja tekemistä.

## *Valta ja kontrolli päivähoidon hajautetussa organisaatiossa*

**Leena Halttunen**

Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos



### **Johdanto**

Esitykseni ja konferenssipaperi perustuvat väitöskirjatyöhöni Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Hajautetulla organisaatiolla tässä yhteydessä tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jossa yhden päiväkodin johtajan alaisuudessa on useampi fyysisesti erillään toimiva yksikkö. Hajautettu organisaatio on melko uusi, mutta yleistynyt tapa organisoida päivähoiton johtajuutta. Aineisto on analysoitu käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimukseeni osallistui kaksi hajautettua organisaatiota. Niistä toinen koostui neljästä ja toinen viidestä erilaista päivähoitopalvelua tuottavasta yksiköstä. Tutkimuksessa oli mukana kaksi päiväkodin johtajaa ja heidän 48 työntekijäänsä – näin tutkimuksessani ja tässä esityksessä kuuluu vahvasti työntekijöiden ääni. Aineisto kerättiin haastatteluilla, havainnoimalla ja kyselyllä vuosien 2003–2006 aikana. Esitykseni perustuu työntekijöiden haastatteluihin.

Tutkimuksessani en varsinaisesti lähtenyt tarkastelemaan vallan ja kontrollin olemusta tutkimusorganisaatioissani. Päivähoiton organisaatioihin ja johtajuuteen liittyvää tutkimusta on Suomessa hyvin vähän ja väitöstyöni on myös ensimmäinen hajautettuun organisaatioon kohdentuva. Tutkimukseni tavoitteena oli kuvata ja tulkita työntekijöiden työtä ja asemaa sekä johtajuutta hajautetussa organisaatiossa. Sinänsä työ on sekä käsitteenä että käytännön toimintana moniulotteinen ilmiö, mutta tässä tutkimuksessa sitä lähestyttiin erityisesti johtajan ja työntekijöiden välisen ja työntekijöiden keskinäisten ammatillisten suhteiden valossa.

Johtajan osoittama kontrolli nousi keskusteluun sen myötä, kun haastatteluissa puhuttiin johtajuuden toteutumisesta ja johtajuuteen liittyvistä odotuksista. Kun työntekijät tarkastelivat johtajuuden toteutumista, he liittyivät siihen usein johtajan fyysisen läsnäolon määrän ja mahdollisuuden. Fyysinen läsnäolo oli merkityksellinen myös silloin, kun työntekijät puhuivat kokemastaan työn ja heidän kontrollistaan. Työntekijöiden keskinäisiä valtasuhteita sivuttiin sekä haastatteluissa että siitä oli erillinen kysymys työntekijöille suunnatussa kyselyssä.

## Päivähoitotyön luonnehdintaa

Tutkimusten valossa näyttäisi olevan yksimielisyys siitä, että päiväkotityön tulisi olla yhteisöllistä ja että toimijoilla olisi yhteisiä näkemyksiä työstä. Aikuisten välisten suhteiden ihanne päiväkodissa niin johtajien kuin muiden työntekijöiden mukaan on tasavertaisuus ja harmonisuus. Tavoitteena on yhteistyöhön ja kollegiaalisuuteen pohjautuva päätöksenteko (Nivala 1999; Puroila 2002.) Rouvisen (2007) tutkimuksen mukaan päiväkotityön tulisi olla toimintaperiaatteiltaan yhteistä ja kaikkia arvostavaa, mutta niin, että johtajalla on oma erityinen merkityksensä.

Koska päivähoidon johtajuuteen liittyvä tutkimus on vähäistä, tutkimustietoa johtajan ja työntekijöiden välisestä suhteesta on melko vähän. Perhepäivähoidon osalta tutkimukset nostavat jonkun verran esiin perhepäivähoitajan ja esimiehen välistä suhdetta ja sen kehittymistä (esim. Parrila 2002). Termit valvoa, ohjata ja kotikäynnit kuvaavat esimiehen ja työntekijän tiivistä ja yksilökohtaista suhdetta. Vähäisestä päiväkotien johtajien ja henkilöstön suhteen kuvauksesta piirtyy kuva ristiriitaisuuksista, jäsentymättömyydestä ja vahvoista odotuksista: Hujalan ja Puroilan (1998) tutkimuksessa työntekijöille johtajien merkitys oli johtajien omaa arviota vähäisempi ainakin työnjaon suunnittelussa. Nivalan (1999) haastattelemat viisi johtajaa olivat joko osa yhteisöään korostamatta asemaansa tai näkivät asemassaan jotain erityistä. Puroilan (2002) tutkimukseen osallistuneet varhaiskasvattajat tulkitsivat työyhteisön innovatiivisuuden ja kehittymisaktiivisuuden henkilöityvän päiväkodin johtajaan. Saman tutkimuksen mukaan johtajalla oli tai häneltä odotettiin jossain määrin hoivaroolia suhteessa työntekijöihinsä.

## Kontrolli ja valta työntekijän ja johtajan välisessä suhteessa

### *Johtajan fyysinen läsnäolo tuo kontrollia*

Kun tutkimukseeni osallistuneet työntekijät puhuivat johtajuuden toteutumisesta, he liittivät sen usein johtajan fyysisen läsnäolon määrään eri toimintayksiköissään<sup>156</sup>. Kummassakin organisaatiossa johtajalla oli toimistonsa yhdessä yksiköistään. Johtajat olivat läsnä muissa kuin toimistoyksikössään eri tavoin ja läsnäolon määrä vaihteli.

Johtajan fyysinen läsnäolo näytti määrittävän myös sitä, millaisena johtajan kontrolli koettiin. Vaikka johtajan mahdollisuus olla enemmän läsnä toimistoyksikössä mahdollisti muun muassa joustavan yhteydenpidon hänen ja työntekijöiden välillä, toi se samalla tunteen kontrollista. Ne yksilöhaastatellut henkilöt, jotka ottivat puheeksi johtajan osoittaman kontrollin, olivat töissä toimistoyksikössä. Johtajan läsnäolon merkitys tiivistyiikin yhdessä haastattelussa toteamukseen, että silloin, kun johtaja ei ole näkemässä jotain, ei tule kysymyksiä. Kokemukseen kontrollista liittyi

---

<sup>156</sup> Tutkimuksessani toimistoyksikkö on se yksikkö, missä johtajalla oli toimisto, ja muista yksiköistä käytän termiä etäyksikkö.

usein tunne, että johtaja oli puuttunut työntekijöiden työhön. Joku koki puuttumisen ja kontrollin jopa työntekijän oman ammatillisuuden ja ammattitaidon aliarvioimisena. Koettu kontrolli oli hyvin subjektiivinen ja syvästi koettu tunne.

Johtajan mahdollisuuteen kontrolloida työntekijöitä ja työtä eri yksiköissään liittyi siis vahvoja oletuksia nimenomaan fyysisen läsnäolon merkityksestä. Alla oleva toimistoyksikössä työskennelleen henkilön sitaatti kuvaa niitä oletuksia, joita työhön ja kontrolliin liittyi organisaatiossa, jossa johtaja on erimääräisesti läsnä eri toimintayksiköissään.

*V: Sitten tätäkin mietin, että kun johtajan toimisto on tässä omassa talossa, niin sitten se, että me ollaan vähän niin kun enemmän tässä valvonnan alla. Välillä mietin, että pystyykös ne enemmän sitten sompailemaan tuolla etäyksikössä asioita.*

Pienen päiväkodin, joka oli koko elinkaarensa ollut niin sanottu etäyksikkö, henkilökunnan jäsenet tavallaan vastasivat edelliseen toimistoyksikön työntekijän arvioon ”sompailusta”. He arvioivat, että toisaalta olivat etäyksikössä saaneet hyvin itsenäisesti luoda toimintayksiköstään omannäköistä ilman johtajan suurempaa puuttumista. Toisaalta joku henkilökunnasta totesi, että tietyt henkilöstön ristiriitatilanteet eivät olisi ajautuneet niin voimakkaiksi, jos johtaja olisi ollut enemmän paikalla. Hän totesi, että ”kukaan ei olisi kehdannut käyttäytyä sillein, jos olisi ollut semmonen valvova silmä enempi, kun työntekijöistä ei ollut sanomaan.”

On silti todettava, että vajaan 50 työntekijän joukossa oli monenlaisia ääniä siinä, miten johtajan kontrolliin suhtauduttiin. Osalle johtajan läsnäolo ei tuntunut laisinkaan kontrollilta. Työntekijät itsekkin totesivat, että työntekijöillä oli erilaisia odotuksia siitä, mitä johtajuus on. Toisin sanoen läsnä on erilaista ymmärrystä siitä, mitä johtajuus on. Johtajuus onkin uudempien johtajuusteorioiden mukaan yhdessä tuotettu, jolloin yksilöiden ja ryhmien odotukset ja näkemykset voivat olla hyvin erilaisia (ks. esim. Bligh & Meindl 2005; Shamir 2007, xx–xxi). Yhtälailla lienee erilaisia näkemyksiä siitä, miten kontrolloivaa johtajan läsnäolo on. Fyysinen läsnäolon suhde kontrolliin jättää kuitenkin mielenkiintoisen kysymyksen niiden vahvasta yhteydestä.

Tärkeä on myös muistaa, kuinka vahva varhaisempien johtajuusteorioiden näkemysten mukainen myytti ”sankarijohtajasta” on ja millaisia käsityksiä johtajaan kontrolloijana ja valvojana liittyy. Uusista näkökulmista huolimatta sankarijohtajuus elää johtajuuskirjallisuudessa. Bligh ja Meindl (2005) tutkivat suosittuja johtajuuskirjoja (n257) päätyen siihen, että muun muassa teemat ekspertin ja gurun olemus olivat edelleen keskeisiä. Myös Bryttingin ja Trollestadin (2000) tutkimuksessa enemmistö 38:sta mukana olleesta johtajasta ylläpiti perinteistä ja välineellistä kuvaa ihmisestä ja johtajuudesta. Kuten Ropo ym. (2005) toteavat, liittyy johtajuuteen ja johtajiin edelleen hyvin johtajakeskeisiä odotuksia. Viisi perusväitettä, joita Ropon ym. mukaan pidetään vakiintuneina odotuksina hyvälle johtajuudelle, ovat: johtaja kantaa lopullisen vastuun, johtajan kuuluu tietää, johtaja tekee päätökset, johtaja vaikuttaa alaisiin päämäärän saavuttamiseksi ja johtaja suunnittelee ja organisoii sekä koordinoi ja kontrolloi. Nämä vakiintuneet odotukset

ovat samalla vakiintuneita näkemyksiä siitä, millaista johtajuus ja johtajana oleminen on. Työorganisaatiossa on mitä ilmeisimmin läsnä, kuten tutkimuksenikin todentaa, erilaisia oletuksia johtajasta kontrolloijana ja vallan käyttäjänä.

### *Johtajan tulee käyttää valtaansa ja huolehtia tasavertaisista käytänteistä*

Edellä kuvattu johtajan osoittama kontrolli on sävyltään kielteistä, puuttumista sellaiseen, jota pidettiin työntekijöille kuuluvana tai epätasavertaisena suhteessa muihin yksiköihin. Johtajan osoittamaa kontrollia ja valtaa myös kaivattiin. Odotukset johtajan vallasta ja kontrollista tulivat erityisesti esille siten, että johtajan tulisi linjata erilaisia käytäntöjä samanlaisiksi kaikissa yksiköissään.

Johtajalta odotettu valta ja kontrolli olivat kuitenkin ristiriitainen ilmiö. Organisaatiokulttuurisin termein toiveena oli sekä yhtenäinen että alakulttuureja suosiva yhdistelmä. Työntekijöiden erityisesti haastatteluissa ilmaisema näkemys ja toive osittain yhteisestä ja osittain erillisestä kulttuurista lähenevät Meyersonin ja Martinin (1987) tulkintaa siitä, kuinka erilaiset näkökulmat kulttuuriin (integraatio, differentaatio ja fragmentaatio) esiintyvät yhtä aikaa. Haluttaessa ainakin joitain yhteisiä normeja ja linjauksia, kyse oli integraationäkökulmasta eli kulttuurin tulisi kaikissa toimintayksiköissä olla samanlaista. Yhteistä haluttiin olevan esimerkiksi sellaisten artefaktien eli kulttuurin näkyvän osan, jonka vanhemmat saattoivat havaita toimintatapoina. Näitä linjauksia toivottiin nimenomaan johtajan tekevän. Joissain asioissa oltiin lähempänä differentaation näkökulmaa eli kulttuuriset käytänteet olisivat samansuuntaisia, mutta niitä voidaan tulkita eri tavoin eri alakulttuureissa. Näin työntekijät rajasivat itselleen vallan määrittellä tiettyjä asioita. Eräs työntekijä humoristisesti ymmärsikin, että aikamoinen tehtävä johtajalla on olla erilaisten odotusten aallokossa.

*V: Niin (naurahdus) sitä luottamusta ja itsenäisyyttä ja kuiteskin sellasta kuuntelemista ja semmosta vaistoo ja haistamista että missä mennään. Tietenkin toivoo, että johtaja ois semmonen, että puuttuis pyytämättä sillon kun me haluttais sitä (naurua) ja olis puuttumatta sillon, kun meillä menee hyvin tietyllä lailla semmosta silmää ja vaistoo siihen niin kun täämösiin semmosta psykologista. (yksilöhaastattelu)*

Johtajalla tunnistettiin olevan asemansa mukaista valtaa (esim. lasten hoitopaikkojen myöntämispäätökset tai henkilöstöhallinnon päätökset), mutta johtajalla oli myös joissakin tilanteissa abstraktimpaa ”viime käden” valtaa. Jossain määrin johtaja jäi itsenäisen työorientaation omaksuneen henkilöstön keskuudessa erotuomariksi ja ongelmanratkaisijaksi. Aiemmat tutkimukset tukevat tulostani, jonka mukaan johtaja on päätöksentekijä ja ratkaisija. Nivalan (1999) haastattelemat johtajat itsekkin korostivat johtajan viime käden vastuuta. Hujalan (2005) tutkimuksen mukaan vanhempia lukuun ottamatta muut ryhmät (vaikuttajat, johtajat, opettajat, opiskelijat ja kouluttajat) pitivät päätöksentekokykyä yhtenä tärkeimmistä johtajan ominaisuuksista.

## Työntekijöiden väliset valtasuhteet

Kysymys työntekijöiden välisistä valtasuhteista nousi yhdeksi tarkastelun kohteeksi muun muassa sen vuoksi, että sitä kysyttiin minulta usein, kun kerroin tutkimuksestani varhaiskasvatukseen liittyville henkilöille. Usealla alaa tuntevalla henkilöllä oli pian huulillaan kysymys koskien sitä, tuleeeko jostain henkilökunnan jäsenestä johtaja tai ottaako joku henkilökunnan jäsen johtajuutta nimenomaan etäyksiköissä. Arkisesti puhuttiin piilojohtajuuden läsnäolosta. Kysyin työntekijöiltä heille suunnatussa kyselyssä, onko organisaatiossa sellainen henkilö tai ryhmä henkilöitä, jotka vaikuttavat muihin ja heillä on vastaajan mielestäsi johtajuutta ja millaisia ajatuksia mahdollinen työntekijöiden johtajuus herätti vastaajassa. Käyn seuraavassa läpi niitä vastauksia, joita sain työntekijöille suunnatun kyselyn (n=29) perusteella.

Suurin osa työntekijöistä tunnisti, että muillakin kuin virallisella johtajalla eli myös muilla työntekijöillä oli johtajuutta. Päivähoito-organisaatioiden kesken ei tämän kysymyksen vastauksissa ollut eroja. Hieman suurempi osa vastaajista suhtautui työntekijöiden johtajuuteen hyväksyvästi ja neutraalisti. Jos johtajuutta tunnistettiin olevan varajohtajilla, vastuuhenkilöillä tai niillä, joille oli nimetty joku vastuualue, nähtiin se luontevana ja myönteisenä toimintatapana.

Kriittisempää näkemystä edustivat muutamat vastaukset, joiden mukaan muiden ottama johtajuus ja muihin vaikuttaminen koettiin hyvinkin kielteisenä. Kielteisesti toisten ottamaa johtajuutta kuvanneet vastaajat olivat molemmissa organisaatioissa pääsääntöisesti töissä etäyksiköissä. Suurimmassa osassa kielteisissä kannanotoissa johtajuutta ei yksilöity tarkemmin jollekin tietylle henkilölle, vaan todettiin, että organisaatiossa oli henkilö tai henkilöitä, jotka haluavat vaikuttaa muihin. Vain yksi vastaaja henkilöi tällaisen johtajuuden etäyksikön vastuuhenkilöön. Sana ”*pomottaa*” esiintyi usein niissä ilmauksissa, joissa työntekijöiden johtajuus nähtiin kielteisenä. Yksi vastaaja kiteytti työntekijöiden ottaman kielteisen sävyisen johtajuuden todeten, että sen olemassa olo ei ole kiinni siitä, onko samassa organisaatiossa useampi toimintayksikkö.

Haastatteluihin osallistui kolme sellaista henkilöä, joilla oli tietty nimetty vastuuasema organisaatiossaan: kaksi toimi varajohtajana ja yksi yhden yksikön vastuuhenkilönä. Kukaan näistä kolmesta vastuuasemassa olleista ei kuitenkaan korostanut johtajuuttaan tai asemaansa, vaan pikemminkin vain kokivat ottaneensa joitain asioita vastuulleen. Nämä työntekijät eivät siis puhuneet itsestään ja toiminnastaan johtajuuden termein (ks. Crowther & Olsen 1997).

Vaikka kyselyn perusteella suhtautuminen niihin henkilöihin, joilla oli johtajuutta ja mahdollisuus vaikuttaa muihin, oli myönteistä, oli matkan varrella etenkin toisessa organisaatiossa ollut pulmia. Sen organisaation yhdessä yksikössä ei aluksi ollut kovin selvästi määritelty sitä, kuka on vastuuhenkilö ja erityisesti sitä, mitä hänen tehtäviinsä ja vastuulleen kuuluu. Tämä määrittelemättömyys oli aiheuttanut epäselvyyttä. Sekä vastuuhenkilöksi nimetty että muut työntekijät korostivatkin sitä, että on tärkeä yhdessä sopia, mitä tehtäviä ja millaista valtaa tai vastuuta vara- tai vastuuhenkilölle kuuluu.



## Pohdinta

Johtajan osoittama kontrolli ja valta olivat tutkimuksessani ristiriitaisia ilmiöitä: kontrollia ja valtaa sekä odotettiin että niiden todettuun olemassaoloon suhtauduttiin kriittisesti ja tunteikkaasti. Työntekijöiden väliset suhteet ja niihin sisältyvä valta vaikka pääsääntöisesti koettiin myönteisinä, saivat joitain kriittisiä kommentteja. Sinänsä kukaan ei kieltänyt, ettei johtaja saisi kontrolloida tai käyttää valtaa. Epäselväksi jäi pikemminkin se, mitä saa kontrolloida ja mihin valtaa käyttää. Tulokseni heijastelivat samanlaisia tuloksia kuin alussa kuvaamissani alan aiemmissa tutkimuksissa todetut ristiriitaisuudet ja jäsentymättömät odotukset ja oletukset: toisaalta kaivataan harmoniaa ja yhteistä päätöksentekoa, mutta toisaalta johtajan valtaa ja päätöksentekoa. Organisaatorakenteen yksi keskeinen elementti eli sekä vertikaalinen että horisontaalinen työnjako näyttäisi kaipaavan rakenneuudistuksissa selkeyttämistä (ks. esim. Juuti 2006). Rakenneuudistus on myös muutoksena arvokas tilanne käydä keskustelua ristiriitaisuuksista ja jäsentää kunkin työtä.

Tutkimukseni perusteella ensisijaisen tärkeää on puhua auki se, mitä johtajuus on ja mitä on olla työntekijänä uudelaissa organisaatorakenteessa. Samaa aukipuhumisen tarvetta on myös työntekijöiden välisissä suhteissa. Puhe johtajan mahdollisuudesta kontrollointiin muissa yksiköissä perustui vahvasti oletusten varaan. Kukaan työntekijöistä ei sinänsä ollut nähnyt sitä, miten johtaja kontrolloi työtä muissa yksiköissään. Keskeinen yhteistyön väline organisaation sisällä onkin toisten työn tunteminen: yhteistyön ongelmat johtuvat usein tiedon ja ymmärryksen puutteesta (Lauttio & Koskensalmi 2002).

Johtajan ja työntekijöiden välisen suhteen avainsanaksi nousi luottamus. Itse liittäisin luottamuksen, kontrollin ja vallan yhteen: ensimmäistä tarvitaan, että jälkimmäiset voisivat toteutua myönteisessä hengessä. Luottamus ja kyky luottaa on aiemmissa tutkimuksissa nostettu yhdeksi keskeiseksi hyvän johtajan ominaisuudeksi (Burke, Sims, Lazzara & Salas 2007; ks. myös Wahlstrom & Louis 2008). Johtajuus- tai organisaatorakenne saattaa osaltaan korostaa johtajan ja työntekijöiden välisen luottamuksen merkitystä. Slaterin (2008) mukaan yhteistoiminnallinen johtajuus, jota tutkimissani organisaatioissa esiintyi, haastaa johtajan luopumaan valta-asemastaan valtuuttaen muita.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatorakenteessa johtajan ja työntekijöiden ja eri yksiköissä työskentelevien työntekijöiden välinen kohtaaminen olivat vähäisempiä verrattuna perinteiseen päivähoiton organisaatorakenteeseen, jossa organisaation muodostaa yksi johtaja ja yksi toimintayksikkö. Uudelaissa rakenteessa, vähäisen fyysisen kontakti puuttuessa, luottamuksen rakentuminen on haastavaa. Sellainen työympäristö, joka toteutuu pääsääntöisesti ilman kasvokkain tapahtuvaa kontaktia, on tutkimuksissa todettu edellyttävän erilaista paneutumista johtajalta. Virtuaalitiimeissä verrattuna paikallisiin tiimeihin on tietoisesti korostettava ja luotava ryhmän yhdessäoloa ja kommunikaatiota. (Koivisto & Vartiainen 2008). Hajautetut ryhmät tekevät luottamuksen kehittymisestä haasteellisen, mutta eivät mahdollittoman: luottamuksen syntyminen vaatii niissä enemmän aikaa. Kasvokkain tapahtuvalla kommunikoinnilla on merkityksensä. Koettu kasvokkain tapaaminen

kannattelee silloinkin, kun jatkossa kommunikoidaan enemmän tietoteknologian avulla. (Wilson, Straus & McEvilyn 2006.)

## Lähteet

- Bligh, M. C. & Meindl, J. R. 2005. The cultural ecology of leadership: An analysis of popular leadership books. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.) *The psychology of leadership. New perspectives and research*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 11–52.
- Brytting, T. & Trollestad, C. 2000. Managerial thinking on value-based management. *International Journal of Value-Based Management* 13 (1), 55–77.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. 2007. Trust in leadership A multi-level review and intergration. *The Leadership Quarterly* 18 (6), 606–632.
- Crowther, F. & Olsen, P. 1997. Teachers as leaders – An exploratory framework. *International Journal of Educational Management* 11 (1), 6–13.
- Hujala, E. 2005. Johtajuuden monet kasvot päivähoidossa. Teoksessa A. Niikko & R. Korhonen (toim.) *Lapsuuden puutarhassa*. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, 184–204.
- Hujala, E. & Puroila, A. M. 1998. Muuttuuko varhaiskasvatustyö päiväkodeissa – ja mihin suuntaan? *Kasvatus* 3, 297–309.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Koivisto, S. & Vartiainen, M. 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 1, 27–43.
- Lauttio, L. -M. & Koskensalmi, S. 2002. Organisaatioiden yhteistyövalmiudet ja verkostojen rakentaminen. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos, 210–219.
- Meyerson, D. & Martin, J. 1987. Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies* 24 (6), 623–647.
- Nivala, V. 1999. *Päiväkodin johtajuus*. Acta Universitas Lapponiensis 25.
- Parrila, S. 2002. Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää. Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Puroila, A. -M. 2002. Kohtaamisia päiväkotiarjessa – kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatustyöhön. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Ropo, A., Erikson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Rouvinen, R. 2007. ”Tässä työssä yhdistyy kaikki”. Lastentarhanopettajat toimijoina päiväkodissa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja nro 119.

Shamir, B. 2007. Introduction. From passive recipients to active co-producers: Followers’ roles in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.) Follower-centered perspectives on leadership. Slater, L. 2008. Pathways to building leadership capacity. Educational Management, Administration & Leadership 36 (1), 55–69.

Wahlstrom, K. L. & Louis Seashore, K. 2008. How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy and shared responsibility. Educational Administration Quarterly 44 (4), 458-495.

Wilson, J. M., Straus, S. G. & McEvily, B. 2006. All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes 99 (1), 16–33.

## *Kaikkeaa muuta kuin suoraa käskyttämistä – johtamisen rönsyilevä dialogi hoivayrityksessä*

**Anneli Hujala<sup>1</sup> & Eero Suoninen<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Kuopion yliopisto

<sup>2</sup> Tampereen yliopisto

### **Tiivistelmä**

Pienten hoivayritysten omistajat/johtajat karttavat vahvasti autoritaarisuuden leimaa haastatteluselonteissaan. Tämän paperin aiheena on tarkastella yksityiskohtaisesti arjen eläviä tilanteita sen selvittämiseksi, mitä tuo autoritaarisuudesta irti julistautuva johtamistyyli on käytännössä. Teoreettisesti paperissa nojaututaan konstruktionistiseen, dialogisuutta painottavaan lähestymistapaan. Menetelmät vuorovaikutuksen yksityiskohtaiseen tarkasteluun on omaksuttu diskurssianalyttisestä perinteestä.

Aineisto sisältää äänitalliointeja kahdesta hoivayrityksestä. Analyysissä havainnollistetaan aineisto-ottein niiden tapojen kirjoja, joilla johtajien ja työntekijöiden välillä voidaan lieventää ja jopa häivyttää tiukkaa roolijakoa kokoustilanteissa. Näiden keinojen käyttöä tarkastellaan myös osana niitä vuorovaikutusasetelmia, joita osapuolet rakentavat yhdessä välilleen, ja suhteutetaan siihen, millaisia asemia keskustelun osapuolille näiden asetelmien puitteissa rakentuu. Koska hoivayritysten paikalliskulttuurit poikkeavat jossain määrin toisistaan, antaa aineisto mahdollisuuden pohtia myös käytäntöjen paikallisen rakentumisen vapausasteita.

Tuloksissa painottuu sellaisten pienten kielen käytön yksityiskohtien ja sävyjen tärkeys, joista vuorovaikutuksen kokonaisuus kutoutuu. Näitä havaintoja pohditaan suhteessa johtamisen teoreettiseen jäsentämiseen ja sen tutkimisen metodologiaan.

### **1. Johdanto**

Ideamme tähän artikkeliin lähti liikkeelle havainnosta, että pienten hoivayritysten johtajat/yritykset karttavat vahvasti autoritaarisuuden leimaa haastatteluselonteissaan. Tämän paperin tarkoituksena on analysoida yksityiskohtaisesti arjen eläviä tilanteita sen selvittämiseksi, mitä autoritaarisuudesta irti julistautuva johtamistyyli on hoivayritysten arjessa.

Taustalta löytyy molempien kirjoittajien pitkäaikainen kiinnostus sen pohtimiseen, miten vaikea tutkimuksellisesti on tavoittaa sitä arkista kanssakäymisen rikkautta,

johon työyhteisön päätöksenteko perustuu. Toisella meistä kirjoittajista (ES) tämä uteliaisuus liittyy sellaisten sosiaalipsykologisten tutkimusmenetelmien kehittelyyn, joiden avulla analysoidaan vuorovaikutuksen mikromaisemaa (Suoninen 1997, 1999a ja b, 2000). Toisella (AH) on puolestaan ollut mahdollisuus soveltaa näitä metodisia välineitä johtamisen analysointiin omassa väitöskirjassaan (Hujala 2008). Tämä paperi edustaa orastavaa yritystä elävän elämän jäsentämisen suuntaan – vrt. aineistolähtöisyys teoriavetoisuuden sijasta. Meitä molempia kiehtoo pyrkimys ymmärtää pienten, huomaamattomien puhekäytäntöjen merkitystä johtamisessa.

Teoreettisesti nojautumme tässä paperissa konstruktionistiseen, dialogisuutta painottavaan lähestymistapaan (Berger & Luckmann 1994; Gergen & Thatchenkery 2004; Grant ym. 2004; Shotter 1993; Shotter & Cunliffe 2003). Ennen kaikkea haluamme kohdistaa huomion johtamisen osapuolten väliseen mikrotason vuorovaikutukseen; siihen, miten kieli ja puhe rakentavat johtajuutta käytännön tilanteissa.

Tutkimukseemme osallistuneiden hoivayrittäjien tapaan monet muutkin johtajat ovat ainakin eksplisiittisesti julistautuneet irti yksilölähtöisestä, esimiehen valta-asemaa korostavasta johtamistyylistä. Tämän hetken suomalaisissa johtamiskursseissa vuorovaikutusorientaatio näkyy ja kuuluu muun muassa puheena valtaistamisesta (empowerment), jaetusta johtajuudesta, alaistaidoista ja organisaatio-kansalaisuudesta. Vaikka keskitymmekin tässä yhteydessä analysoimaan ei-autoritäärisyyden rakentumista, näkökulmamme mukaan myös käskyttävä ja kontrolloiva tai pelkoon perustuva johtamisilmapiiri syntyvät ja niitä ylläpidetään tai muutetaan vuorovaikutuksessa. On myös mahdollista, että käskyttämisestä irti sanoutuva johtamistyyli tuottaa huomaamattomasti, joskus kenties suoraa käskyttämistä tehokkaamminkin, valtasuhteita johtamistilanteen osapuolten välille.

Aineisto sisältää äänitalliointeja kahdesta hoivayrityksestä. Menetelmien vuorovaikutuksen yksityiskohtaiseen tarkasteluun on omaksuttu diskurssi-analyttisestä perinteestä (ks. esim. Alvesson & Kärreman 2000b; Fairhurst & Cooren 2004; Gergen & Barrett 2004; Potter & Wetherell 1987). Analyysissä havainnollistetaan aineisto-ottein niiden tapojen kirjoa, joilla johtajien ja työntekijöiden välillä voidaan lieventää ja jopa häivyttää tiukkaa roolijakoa kokoustilanteessa. Näiden keinojen käyttöä tarkastellaan myös osana niitä vuorovaikutusasetelmia, joita osapuolet rakentavat yhdessä välilleen, ja suhteutetaan siihen, millaisia asemia keskustelun osapuolille näiden asetelmien puitteissa rakentuu. Koska hoivayritysten paikalliskulttuurit poikkeavat jossain määrin toisistaan, antaa aineisto mahdollisuuden pohtia myös käytäntöjen paikallisen rakentumisen vapausasteita. Näitä tulkintoja pohditaan suhteessa johtamisen teoreettiseen jäsentämiseen ja sen tutkimisen metodologiaan.

## 2. Roolijako ja sen pehmentäminen

Hoivayritysten keskustelujen avoin tyyli ja perinteisen johtaja-alainen rooliin hääveneminen näkyi jo palaverien alussa kun osallistujat saapuivat kokoukseen varattuun tilaan. Paikkojen valinta pöydän ympäriltä kävi mutkattomasti eikä noudattanut perinteistä 'johtaja istuu pöydän päässä' -rooliasetelmaa. Keskustelu lähti liikkeelle vaivattomasti ja tyyli oli spontaania ja epävirallista: asialistan virallisestakin aiheesta siirryttiin nopeasti ja rönstyilevästi arjen työn tasolle ja konkreettisiin esimerkkeihin. Lähes kaikki osallistuivat keskusteluun, vuoronvaihto oli nopeatempoista ja luontevan tuntuista. Muodollista, rooleihin sidottua kankeutta ei juurikaan ollut havaittavissa, vaan osallistujat puhuivat yhteen ääneen, keskeyttivät toisiaan ja täydensivät toistensa puheenvuoroja sujuvasti.

Aloitamme kuitenkin kahdella sellaisella esimerkillä, joissa keskustelun johtajan ja työntekijöiden roolijako on selvemmin tunnistettavissa. Ensimmäiset kaksi otetta ovat tässä aineistossa harvinaisuuksia, mutta ne havainnollistavat sellaista puheella tuotettua osapuolten välistä vastakkainasettelua, joka liittyy suoraan keskustelun osanottajien rooleihin.

Ote 1 on poimittu tilanteesta, jossa hoivakoti B:n johtaja J2 lukee palaverin puolivälin paikkeilla asialistalta aiheen "työnjakovastuutehtävät".

### Ote 1. Poikkeuksellisen perinteinen työnjako

J2 *Työnjakovastuutehtävät. Onko ne nyt jollekin semmoinen että ihan ehdottomasti haluaisi ottaa vastuullensa?*

( )

J2 *Vai pitääkö määrätä?*

( )

J2 *Ketä kiinnostaa?*

( )

J2 *Nyt on ollut että Liisa on ollut opiskelijaohjaajana ja Elina on ollut toinen sairaanhoitajapuolella ja ...*

Luettuaan asialistalta aiheen johtaja jatkaa kysymyksillä, joita seuraa toistuvasti pelkkä hiljaisuus. Koko aineistossa tämä oli lähes ainoa sellainen kohta, jossa johtajan avauspuheenvuoroa seuraa hiljaisuus, joka lisäksi jatkuu vielä uuden yrityksenkin jälkeen. Yleensä avauksen jälkeisen syntyvä avoin tila täyttyy helposti työntekijöiden kommentteilla. Tässä tapauksessa johtajan aloitusta ei kuitenkaan tulkita sellaiseksi kutsuksi, joka olisi houkutellut mukaan keskusteluareenalle.

Mielenkiinto kohdistuukin nyt siihen, mikä tekee tästä avauksesta erilaisen verrattuna muihin? Samainen johtaja on palaverin puheenjohtajana ottanut esiin myös aiemmat asialistan kohdat:

*"Asiakkaiden puhelimen käyttö." "Turvahälytys". "Sitten on vaippa-asioista. Mitäs täältä?"*

Työntekijät ovat itse kirjanneet asialistalle työnjakoasian, joten periaatteessa mielipiteitä myös tähän asiaan olisi voinut olla odotettavissa edellisten tapaan.

Otteessa 1 johtaja poikkeaa aiemmista avauksistaan siinä, että hän jatkaa asian esittelyn jälkeen välittömästi itse suljetulla kysymyksellä, joka ei luo samanlaista mahdollisuutta avoimeen mukaantuloon kuin aiemmat hänen aiemmat avauksensa. Kysymykseen liittyy lisäksi viittaus mahdollisen vastaajan henkilöön ("Onko ne nyt *jollekin* semmoinen että"). Kysymys ei avaa keskusteluareenaa yhteiseen käyttöön, vaan odotus kohdistuu jokaiseen yksilöön erikseen. Sen sijaan että vastaaja vain ottaisi kantaa itse asiaan, hän joutuisi tuomaan oman henkilönsä korostetusti esiin. Kysymyksen haasteellisuutta lisää sanavalinta "ehdottomasti". Tässä tapauksessa kukaan työntekijäistä ei "ehdottomasti" halua nousta erityisesti joukosta esiin, eivätkä johtajan jatkokysymyksiäkään muuta tilannetta.

Ote 2 puolestaan on ainoa esimerkki jyräävästä aiheenvaihdosta, jossa on kuitenkin ensimmäiseen otteeseen verrattuna monenlaisia pehmennyksiä. Keskusteluepisodi on poimittu hoivakoti C:n palaverin loppupuolelta, tilanteesta, jossa johtaja (J2) on jo valmis lopettamaan keskustelun kysymällä "oliko vielä muuta".

## Ote 2. Pehmennetty aiheen sivuuttaminen

J2 ... Joo oliko vielä muuta.

T4 Vielä on, mitenkä se laatuhomma edistyy.

J1 *No ei oo hirveesti menty eteenpäin niin kun arvaatte niin tänä syksynä että käytettiin se viimeksi kun ... oli se laatupäivä niin ihan täynnä, mutta samaa laatuahan se tietysti on, laadunkehittämistä ja oikeestaan hyinkin*

T4 [Kun ei pitkään aikaan ollut

J1 *[pitkälti tätä toimintaohjelman kehittämistä. Että sitä sen takia tuo nyt on tuolla 1.11. pikkusen kysymysmerkillä että kun tuntuu että multa on paljon vähentynyt toimistopäivät, niin ei niin kun ehdi niin kun miettimään ja jotenkin kasaamaan ja keräämään sitä aineistoa ja vähän sillä tavalla että mutta minun mielestä meidän pitää nyt keskittyä tällä hetkellä tähän, ja sitten kun nähdään että mitenkä muotoutuuko meillä että saadaan paikat täyteen ja saadaan henkilöstö täyteen ja sitten taas satsataan siihen, se kuitenkin on siellä koko ajan ei se minnekään häviä.*

T4 Kyllä.

J2 *Niin ja onhan se laatua tämäkin tekeminenkin.*

J1 *Niin aika tärkeä että hoidetaan tämä puoli kunnolla että.*

J2 *Mutta että tietenkin sitä tuottamista, sitä varmaan tarkoitt*

T4? Niin.

J2 *Kirjoittaako tähän nimet vai.*

J1 *Minä en tiedä pannaanko*

J2 *Se onkin siellä ei tarvitse kirjoittaa*

Työnjohtajan puhetta on kiinnostava verrata sellaiseen (käskyttävään) kommunikointitapaan, jossa hän olisi vastannut suoraan työntekijän kysymykseen ("mitenkä se laatuhomma edistyy") pelkän vastauksensa ydinsisällön vaikkapa sanomalla: "nyt ei ole oikea asia puhua siitä" (työntekijän ehdottamasta aiheesta).



Hän kuitenkin vastaa paljon monisanaisemmin. Hän asettuu aluksi vastaamaan työntekijän kysymykseen, mutta pikemminkin muodollisesti kuin varsinaisesti sisältöön paneutuen. Verrattuna suoraan vastaukseen ylimääräisinä aspekteina vastaukseen tulee seuraavia seikkoja:

- Runsaasti selontekoja jotka perustelevat keskustelun siirtämistä
- Runsaasti pehmentäviä tai ylimääräisiä täytesanoja, kuten "ei oo *hirveesti* menty", "tuo on *pikkusen* kysymysmerkillä", "ei *niin kun* ehdi *niin kun* miettimään ja *jotenkin* kasaamaan ... vähän sillä tavalla että"
- Kohtelias tarkistuskysymys siitä, että on ymmärtänyt oikein työntekijän tarkoituksen ("*Mutta että tietenkin sitä tuottamista, sitä varmaan tarkoitat*").

Vuorovaikutuksen (diskurssianalyttinen) tutkija kysyy, miksi nämä ylimääräiset seikat ilmenevät tässä kohtaa, mikä sosiaalinen mieli niillä on? Ne voidaan ymmärtää asian merkitsemisenä arkaluonteiseksi tai "arkaluonteisuuden tuottamiseksi" (Suoninen 1997), joka on tarpeellinen osapuolten kasvojen säilyttämisen ja yhteistyön jatkamisen kannalta. Vaikka lyhyt vastaus olisi palaverin lopussa ymmärrettävä – nopeuttaisihan se palaverin päättämistä – yhteistyösuhteen vaaliminen toteutuu paremmin selonteoin ja takkuilevan puheen tyyliä.

Tilanne ei silti ole kuitenkaan täysin harmiton, sillä työnjohtajan otteen alussa esittämä kysymys ("*Joo oliko vielä muuta*") on mahdollista ymmärtää kahdella tavalla: aitona kysymyksenä, joka avaa vapaan keskustelun, tai sitten muodollisuutena, joka on tapana esittää palaverin lopussa, vaikkei siihen toivottaisikaan tartuttavan. (Tanssimetaforalla kuvattuna kysymyksen voi ymmärtää kutsuna vapaan ilmaisun tanssiin tai sitten muodollisena kohteliaisuutena, kun taksi on jo tilattu tanssisalin ulkopuolelle). Vuorovaikutusasetelma ei siis ole yksiselitteinen, mikä saattaa koitua pysyvämmäksikin keskustelujen ajoituksen epäsynkroniaksi työyhteisössä.

Myös vallankäytön näkökulmasta ajateltuna kohteliaskin kieltäytyminen voi olla ongelmallinen. Joskus nimittäin koko keskustelun rakenne ei anna juurikaan osallistujille mahdollisuutta esimerkiksi kriittiseen tai analyttiseen väliintuloon (ks. Kärreman & Alvesson 2001: 82–83). Tässä edellä poikkeava ääni ensin hiljennetään puolustuspuheenvuorolla ja sitten sivuutetaan. Tämä tapahtuu periaatteessa huomaamattomasti ja "vahingossa". Jos sivuuttaminen tai muu hiljentäminen toistuu usein, se voidaan vakiintua "talon tavaksi" (paikalliskulttuurin käytännöksi). Palavereissa hiljaa istuva passiivinen yleisö, joka puhkeaa kiihkeään keskusteluun vasta käytävällä kokouksen jälkeen, lienee varsin yleinen ilmiö suomalaisessa työelämässä. Perimmäiset syyt voivat hyvinkin löytyä pienistä, huomaamatta käytetyistä puhetavoista.

Kahdesta edellä kuvatusta esimerkistä poiketen hoivayrittäjien/johtajien puhe oli enimmäkseen ymmärtävää, toisia tukevaa ja tilaa antavan myönteleväistä. Seuraavassa esimerkissä hoivakodin B johtaja ottaa esille hankalan asian.

### Ote 3. Pehmennetty neuvonanto

J Minä nyt sanon semmoisia käytännön asioita että ollaan ystävällisiä toisillemme vaikka tuolla kaupungillakin nähdään, niin tervehditään toisiamme. Minusta nämä kuuluu meidän kaikkien yhteisiin asioihin että tunnetaan työasiat vaikkei parhaita ystäviä ollakaan, niin moikataan kumminkin että kun te täällä tulette ihan hyvin juttuun. Niin tuota. En minä tiedä onko teillä semmoista mutta minä vain näin ennakolta.

---

J ... että niin kun varmaan kaikki, ei tämä ole mikään että ei henkilökohtaisesti, mutta ihanpa vain tuon esille semmoisen.

Otteen 2 tapaan johtajan tyyli karttaa suoraa ilmaisua, kuten pelkkää neuvoa/ohjetta "Tervehtikää toisianne työpaikan ulkopuolellekin!". Mukana on jälleen takkuilun ja selittelyn elementtejä, jotka ovat mielekkäitä pehmentäessään annettua ohjetta/määräystä inhimillisen jutustelun suuntaan.

### 3. Roolijaon häviäminen

Hoivayritysten arjessa on myös yleistä, että perinteinen roolijako murtuu. Seuraavassa tilanteessa (hoivakoti B) työntekijä ottaa oma-aloitteisesti esiin turvallisuuteen liittyvän asian.

#### Ote 4. Johtaja sivuosassa

T9 Sitten vielä pieni huomio, vaikka se on hyvin pieni, mutta siihenkin tärvääntyy aikaa, että se on tuon pienen pyörätuolia että ei laittais sitä tuohon oven eteen, koska se on uloskulkuaukko,

J1 Aina pitäis jättää se

T9 Aina jätetään se, eikä saa laittaa sohvatuolia siihen eteen, että se on kuitenkin vie sen ajan, että jos tulee semmonen tilanne, niin se on varauloskäytävä, niin päästään ulos.

Johtaja J1 ilmaisee olevansa samaa mieltä. Hänen tapansa "säestää" jättää asian kuitenkin avoimeksi. Päätöksenteon näkökulmasta hän jää – tai mahdollisesti tarkoituksellisesti jättäytyy – sivuun. Näin työntekijälle jää tilaa ja mahdollisuus, ehkä jopa omasta mielestään pakko viedä ehdotuksensa loppuun saakka päätökseksi. Sen lisäksi että T9 painottaa sanaa "jätetään" puheessaan, myös sanamuodolla on merkitystä: jättämisen ehdollisuus jää pois.

Miten ja/tai miksi työntekijälle tässä – ja yleisemminkin näissä palaverissa – mahdollistuu "pääosa", esimerkiksi tässä tilanteessa päätöksentekijän positio? Samantyylinen ratkaisun avoimeksi jättävä ehdollisuus toistuu usein keskustelujen aikana. Johtaja J1 käyttää konditionaalialia jopa korjatakseen omaa ehdottomammaksi

tulkittavaa sanamuotoaan: ”...että että kun palataan siihen palattais siihen entiseen tyyliin...että se tulis tasaisemmin jaettua se”.

Sen sijaan, että johtaja pyrkisi roolinsa puitteissa muotoilemaan eksplisiittiseen muotoon jotakin, johon keskustelulla on päädytty (vrt. Clifton 2006 ), hän jättää asian avoimeksi. Hän ei pyri olemaan ”merkitysten johtaja” siinä mielessä, että määritteli saavutetun jaetun merkityksen muiden puolesta. Jättämällä keskustellun asian osin avoimeksi hän sen sijaan jättää määrittämättä itsensä hierarkkisen päätöksentekijän asemaan. Näin myös muille osallistujille mahdollistuu keskustelun kuluessa muita kuin perinteisiä alaisen tai seuraajan positioita.

#### 4. Kertomuksellisuus kritiikissä (ja kehumisessakin)

Edellä kuvatussa arkaluonteisuuden tuottamisessa erilaiset ylimääräisyydet täydensivät puheenvuoron ydinajatuksista hyvin moniulotteisesti, jopa sekavan tuntuiseksi. On kuitenkin mahdollista, että ydinajatuksista kehystetään selkeästi, kuten seuraavassa otteessa tapahtuu. Ote on poimittu hoivakoti C:n palaverin alusta, jossa johtaja palaa edelliseen palaveriin tapahtumiin. Varsinaisia kokousasioita ei ollut ehditty käsitellä, kun esiin oli noussut hankala ristiriitaiseksi koettu asia, johon nyt palataan.

##### Ote 5. Johtaja houkuttelee kertovalla tyyliä

J *Kun minä tosiaan mietin saunanlauteillakin ja oli semmoinen tunnelma että voihan perhana että kun jäi vähän huonot fiilikset vähän jokaiselle siitä palaverista.*

---

J *... ja tää viime viikollahan oli ... että palaverikäytännöt siinä olis pitänyt käydä läpi, ketoa asiat ja nämä kaikki ja ne jäi kaikki pois kun se meni vähän hösseliksi se homma silloin, mutta nyt mennään tähän asiaan.*  
(naurua)

T7 *Ei se hösseliksi mennyt se piti varmaan keskustella se.*

J *Niin piti piti*

T6 *Ja olihan se akuutti siinä tilanteessa*

T7 *Oli ja on se varmasti sitten on se varmaan monella laukaissut ajatuksia se keskustelu.*

J *No hyvä. No niin elikkä nyt on tämä esityslista tässä.*

Kiinnostavaa otteessa on se, miten J kutsuu/houkuttelee pitkällä kuvauksellaan työntekijöitä arvioimaan ymmärtäväisesti/positiivisesti edellisen palaverin ilmeisen jännitteisiä tunnelmia. Jos ajatellaan, että hän olisi mennyt suoraan asiaan ilman tätä puheenvuoroa, henki olisi saattanut jäädä hyvinkin jännitteiseksi. Jos hän olisi sanonut täysin samat lauseet, kuin T7 ja T6 (”Ei se hösseliksi mennyt se piti varmaan keskustella se.” ”Ja olihan se akuutti siinä tilanteessa.” ”Oli ja on se varmasti sitten on se varmaan monella laukaissut ajatuksia se keskustelu.”),

oletettavasti jännitteisyys ei olisi vähentynyt lainkaan samassa määrin kuin nyt. Siinä vaatimattomassa, takkuilevassa, tunnepitoisessa, itsensä alentavassa ja (ilmeisesti johtamansa) edellisen kokouksen kritikoivassa puheenvuorossa, jolla J aloittaa otteen, on taikaa, joka saa muut korostamaan tapahtuneen (ja samalla vastuuhenkilöiden) rakentavaa puolta.

Johtajan valitsemalla keskustelun on yhtymäkohtia sellaiseen arkielämästä tuttuun puhetapaan, jossa alentamalla itseään tai omaa toimintaansa saattaa houkutella toista korostamaan näiden hyviä puolia. Ohteessa 5 on kiinnostavaa, että institutionaalisesti ylempikin organisaation jäsen, jonka ei roolinsa perusteella tarvitsisi selitellä tekemisiään, onnistuu tässä efektissä.

Johtajan avausta voisi luonnehtia myös anteeksipyynnöksi, mutta pelkän lyhyen eksplisiittisen tokaisun sijasta (Anteeksi viimekertainen ajattelemattomuuteni tms.) J:stä välittyy vahva tuntemisen, pohdinnan ja 'aitouden' tuntu. Hän tuottaa itsensä tuntevana, pohtivana, toisen asemaan eläytyvänä ihmisenä.

## 5. Yhteenveto ja päätelmät

Otteiden yksityiskohtainen tarkastelu osoittaa, missä mielessä pienetkin kielen käytön yksityiskohdat ja hentoiset sävyt voivat vaikuttaa olennaisesti vuorovaikutuksen kutoutumiseen. Olennaiselta vaikuttaa se, että suorien määräysten ja ohjeiden sijasta johtajat suosivat monisanaisempia ilmaisutapoja ja asioiden kehystämisen tapoja tuottaen vihjeen toivottavasta ymmärryksestä huomaamattomasti. Tämä ei liene sattumaa, vaan selitys vuorovaikutuksen mutkikkuudelle ja pitemmän kaavan suosimiselle löytyy vuorovaikutuksen paremmasta toimivuudesta. Se ainoa ote (ote 1) jossa oli suoraa ilmaisua näyttää nimittäin toimivan työntekijöiden hyväksynnän/innostuksen kannalta kaikkein huonoimmin. Osin tämä voi toki liittyä myös asian luonteeseen, mutta tuskin kokonaisuudessaan.

Johtajan suoraviivaista vähemmän järjestynyt, vähemmän ekonominen puhe sallii myös roolien vaihtumisen. Koska keskustelu ei etene muodollisten sääntöjen rajoittamana, osallistujien erilaisille positioille jää tilaa (Davies & Harré 1990; Drewery 2005). Spontaanin puheen aaltoilussa esimies-alaisasetelma jää vähemmälle huomiolle. Sen sijaan osallistujien välille muodostuu nopeastikin vaihtuvia vuorovaikutusasetelmia, joissa mahdollistuu perinteisistä valta-asetelmista poikkeavien puheenvuorojen esittäminen. Suhde vallankäytön tematiikkaan on kuitenkin mutkikas. Esimerkiksi päätöksillä/päätösehdotuksilla ei ole virallista muotoa vaan päätökset muotoutuvat puheen lomassa huomaamatta. Osallistujat eivät välttämättä tiedosta tekevänsä päätöksiä, kun he jakavat kokemuksiaan ja keskustelevat ongelmista, mutta keskustelu kuitenkin todennäköisesti ohjaa heidän toimintaansa jatkossa (ks. Alby ja Zuccheromaglio 2006).

Otteet eivät kerro niissä kuvattujen ilmiöiden yleisyydestä. Sen sijaan edellä kuvatun kaltainen yksityiskohtainen pienten tilanteiden tulkinta avaa mahdollisuuden

ymmärtää organisaatioiden toimintaa uudella tavalla (Alvesson ja Kärreman 2000b; Suoninen 1997). Kielen käytön sävyjen ja puhetapojen tarkastelu kertoo ennen kaikkea paikallisten johtamiskäytäntöjen muodostumisesta ja muuttumisesta. Pienet hoivayritykset ovat omanlaisensa johtamisen konteksti, mutta samankaltaisia eläviä arjen keskustelutilanteita tarjoutuu tutkimuksen kohteeksi kaikenlaisissa organisaatioissa. Parhaimmillaan vuorovaikutuksen mikromaailman esimerkit toimivat laajemminkin esimerkkeinä siitä, miten johtamiseen liittyvät ilmiöt kuten vaikkapa ”vallan uusjako” työyhteisöissä käytännön vuorovaikutuksen tasolla toteutuu – tai jää toteutumatta.

## Lähteet

- Alby, F. & Zuccheromaglio, C. 2006. "Afterwards we can understand what went wrong, but now let's fix it": How Situated Work Practices Shape Group Decision Making", *Organization Studies*, Vol. 27, No. 7, 943–966.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000a. "Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36, No. 2, 136–158.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000b. "Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis", *Human Relations*, Vol. 53, No. 9, 1125–1149.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. 1967. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor Books.
- Clifton, J. 2006. "A Conversation Analytical Approach to Business Communication: The Case of Leadership", *Journal of Business Communication*, Vol. 43, No. 3, 202–219.
- Davies, B. & Harré, R. 1990. "Positioning: The Discursive Production of Selves", *Journal of the Theory of Social Behaviour*, Vol. 20, No. 1, 43–63.
- Drewery, W. 2005. "Why We Should Watch What We Say. Position Calls, Everyday Speech and the Production of Relational Subjectivity", *Theory & Psychology*, Vol. 15, No. 3, 305–324.
- Fairhurst, G.T. & Cooren, F. 2004. "Organizational Language in Use: Interaction Analysis, Conversational Analysis and Speech Act Thematics" in *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, eds. D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L.L. Putnam, London: Sage, 132–152.
- Gergen, K.J., Gergen, M. & Barrett, F.J. 2004. "Dialogue: Life and Death of the Organization" in *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, eds. D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L.L. Putnam, London: Sage, 39–59.
- Gergen, K.J. & Thatchenkery, T.J. 2004. "Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 2, 228–249.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L.L. 2004. "Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field" in *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, eds. D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L.L. Putnam, London: Sage, 1–36.

Hujala, A. 2008. *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana*. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Potter, J. & Wetherell, M. 1987. *Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behavior*. London: Sage.

Shotter, J. 1993. *Conversational realities: Constructing life through language*. London: Sage.

Shotter, J. & Cunliffe, A.L. 2003, "Managers as practical authors: Everyday conversations for action" in *Management and Language. The Manager as a Practical Author*, eds. D.J. Holman & R. Thorpe. London: Sage, 15–37.

Suoninen, E. 1997. *Miten tutkia moniäänistä ihmistä*, Väitöskirja, Tampereen yliopisto.

Suoninen, E. 1999a. "Doing 'Delicacy' in Institutions of Helping: A Case on Probation Office Interaction", teoksessa *Constructing Social Work Practices*, toim. A. Jokinen, K. Juhila & T. Pösö. Aldershot: Ashgate, pp. 104–117.

Suoninen, E. 1999b. "Vuorovaikutuksen mikromaiseman analysoiminen", teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä*, toim. A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen. Tampere: Vastapaino, 101–125.

Suoninen, E. 2000. "'Tanssilajit ja tyylit' asiakkaan kohtaamisessa", teoksessa *Auttamistyö keskusteluna. Tutkimuksia sosiaali- ja terapiatyön arjesta.*, toim. A. Jokinen & E. Suoninen. Tampere: Vastapaino, 67–104.

## ***Työyhteisön vallankäyttäjät ja vaikutukset***

**Paavo Niskanen**



Yhteiskuntaamme on jo pitkään kehitetty kohti kansalaisten tasa-arvoa. Tuloksia on saavutettu. Lakien soveltamisessa kansalaiset ovat tasa-arvoisia, mutta työelämässä eivät kaikki ole tasa-arvoisia. Työnantaja omaa työyhteisössä määräysvallan, jonka alaisia työntekijät ovat. Toinen työyhteisön epätasa-arvo vallitsee miesten ja naisten kesken, vaikka sitä on viime vuosina pyritty poistamaan.

Työyhteisön vallankäytöllä on merkittävä vaikutus työyhteisön jäsenille niin tuotannollisina toimijoina kuin yhteiskunnan jäseninä. Sen vuoksi pyrin selvittämään työyhteisön vallankäytön muotoja ja vaikutuksia sekä työyhteisön sisällä että sen ulkopuoliseen yhteiskuntaan, jonka jäsen työyhteisö on. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, ketkä ovat työyhteisön vallan haltijoita ja miten he käyttävät valtaa eri yhteiskuntajärjestelmissä. Kuvaan työsuhteen kehitystä alkukantaisista yhteisöistä lähtien orjanomistajajärjestelmän ja feodalismin kautta kapitalistiseen tuotantajärjestelmään. Lisäksi pyrin selvittämään miten nykyisiä työsuhteen ristiriitaisuuksien perusteita pitäisi poistaa, jotta kehitys olisi nykyistä vakaampaa.

Avainsanat: työ, tuotantotapa, työyhteisö, työntekijä/työnantaja, työntekijä, valta ja vaikutukset.

### **Mikä on työtä**

Työn määrittely ei ole helppoa, vaikka. työ on yhteiskunnallisesti välttämätöntä. Ilman työntekoa ei olisi ihmistäkään. Sen totesivat muiden muassa 1700-luvun valistusfilosofit. (Polanyi 2009, 98; Parikka 1999, 7). Laajasti määriteltynä työ on toimintaa, joka on välttämätöntä ihmisten toimeentulon ja elämän ylläpitämiseksi. Työn välityksellä ihmiset pyrkivät toteuttamaan tärkeinä pitämiään asioita, joista ensisijainen on hengissä säilyminen ja toimeentulon varmistaminen. Työnteko ja siinä käytettävät välineet ja menetelmät ovat vuosituhansien kulussa kehittäneet ihmistä niin, että hän erottautuu muusta eläinkunnasta. Vähin erin ihmiset ovat oppineet keventämään työtään erilaisilla työvälineillä ja koneilla sekä organisoimaan työtehtäviä työyhteisöissä.

Vaikka työtä on tehty koko ihmiskunnan historian ajan, nykyinen käsite ”työ”, jolla tarkoitetaan ensisijaisesti palkka- tai yrittäjän työtä, syntyi teollistumisen myötä 1700-luvulla. Työ on aineellista sekä henkistä. Sisällöltään se voi olla monilaatuista. Toiselle henkilölle tai yhteisölle tehtävä työ on useimmiten vastikkeellista, kuten



palkkatyö. Työ voi olla myös vastikkeetonta, kuten tekijän omaksi hyödykseen tekemä työ. Aineellisen tuotannon lisäksi työksi on käsitettävä sosiaalisten yhteyksien ja velvollisuuksien vaaliminen, koska se on yhteisön olemassaololle välttämätöntä toimintaa. Työnteon käsite ei riipu tekijänsä työnteon aikaisista tunne-elämyksistä, kuten rasittavuudesta. Työllä on ollut sekä positiivista että negatiivista sisältöä. 1830-luvulta lähtien työ-käsitteellä on ollut positiivista sisältöä. Siitä alkaen työ on tarkoittanut orjien, talonpoikien, työläisten, yrittäjien ruumiillisen työn lisäksi henkistä tieteen ja taiteen sekä kaikkea muuta yhteiskunnallisesti luovaa työtä. Vaikka työn tarkastelu ensi sijassa näyttää taloudelliselta, se onkin pohjimmiltaan yhteiskunnallinen aihepiiri. (Ivosuk ym. 1982, 258; Chesnokov 1969, 36; Kasvio 1994, 111; Polanyi 2009, 219; Rifkin 1996, 3)

Koska jokaisen yhteisön tavoitteita on suunniteltava ja toteutusta valvottava, työtä tekevien ryhmien sisälle kehittyi eri tehtävistä huolehtivia ryhmittymiä, mm. erillinen johtaja tai kollektiivisesti valtaa omaava ja sitä käyttävä johto sekä työn varsinaiset tekijät. Työnteekoon on antiikin ajoista lähtien sisältynyt työn teettäjän ja tekijän välinen ristiriita (Thompson 1989, 11; Adler-Karlsson 1984, 11).

## **Työyhteisöjen kehitys Euroopassa**

Ihmiskunnan historian alkuaikoina työ oli ravinnoksi ja ulkoisten uhkien torjumiseen kelpaavien luonnontuotteiden keräilyä, jotka käytettiin hyväksi sellaisenaan. Kaikkien yhteisön jäsenten valveillaoloaika kului lähes kokonaan työhön. Koska ulkoiset uhat vaanivat yksilöä, olivat työ ja eläminen yhteisössä olemassaolon kannalta välttämätöntä. Alkukantaisessa työyhteisössä kaikki jäsenet käyttivät valtaa ja vastuuta tasa-arvoisesti ja kollektiivisesti. Tuotantovälineet kuuluivat yhteisöomistukseen eikä yhdelläkään yhteisön jäsenellä ollut määräysvaltaa muiden jäsenten työvoimaan. Jokainen pääsi nauttimaan saaliiksi saadusta riistasta. Kenellekään ei kerääntynyt varastoja, sillä runsaat saaliit kulutettiin yhteisesti juhlissa.

Kun maanviljelys keksittiin ja heimot asettuivat pysyville asuinsijoille, ravinnoksi kelpaavien tuotteiden määrä lisääntyi. Työn tuotteita jäi varastoon ja myyntiin, jolloin alkoi kertyä omaisuutta ja kaupankäyntiä toisten yhteisöjen kanssa. Yhteisöomistukseen perustuva yhteisön elämäntapa alkoi muuttua tuotantovälineiden yksityisöistymisestä suosivaksi käytännöksi. Samalla valtaa keskittyi tuotantovälineiden yksityisten omistajien käsiin. Orjanomistajien työyhteisöissä orjat olivat tuotantovälineiden omistajan yksityisöomaisuutta. Valta oli latifundioiden ja muiden tuotantovälineiden omistajilla. Heidän määräysvallassa olivat tuotantovälineiden lisäksi orjat ja muut työntekijät. Palkkatyöntekijät ja talonpojat olivat muodollisesti itsenäisiä niin, että heillä oli omaa vapaa-aikaa (Frize 1984, 88).

Läänityslaitoksen synnystä, renessanssin ja uskonpuhdistuksen ajoista lähtien Euroopassa kehittyi feodaalisia yhteisöjä. Feodaalisessa työyhteisössä korkein valta oli maataomistavilla eli aatelistolla ja papistolla. Näiden yläluokkien valta perustui byrokraatiaan ja sotavoimiin. Aatelisto eli yläluokka oli eriytynyt hoitamaan

yhteiskunnan hallintoa ja sodankäyntiä. Heidänkin toimintansa oli laajasti tulkittuna työtä, vaikka sen tuloksena harvoin olivat aineelliset hyödykkeet. Aatelisto ja papisto määräisivät työyhteisön toiminnan, mutta eivät itse osallistuneet aineelliseen tuotantoon. Vaikka feodalismin aatelisto ja papisto olivat väestön vähemmistönä, he nauttivat omaavansa vallan avulla alempien luokkien eli porvariston ja talonpojiston työn tuloksista. Maaorjuudessa yläluokalla oli rajaton oikeus hallita työtätekeviä alaisiaan. Väestön valtaosa raatoi ruumiillista työtä orjina ja maaorjina. (Marx 1957, 317; Adler-Karlsson 1984, 14).

Antiikin ja feodalismin aikana syntyivät käsityöläisammattien harjoittajat, jotka työskentelivät yksinään eivätkä kuuluneet mihinkään työyhteisöön. Keskiajan kaupunkivaltioissa itsenäisten käsityöläismestareiden työntekoa kontrolloitiin ammattikiltojen eli käsityöläisten työyhteisöjen toimesta monelta osin. Muun muassa säänneltiin mestareiden, heidän oppilaidensa sekä tuotannon määriä. Rajoitukset liittyivät myös tuotteiden myyntiin. Ensin kehittyi yksityisen kaupungin porvarien valta hallita kaupankäyntiä oman kaupunkinsa sisällä, jossa valtaa käytti porvarien valitsema pormestari ja raati. Valtasuhteiden määrittely oli usein vaikeaa, koska oli löydettävä ratkaisut, jotka tyydyttivät eri kaupunkien porvareita. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Hansaliittoa (Fritze 1984, 88).

Uudenajan kynnyksellä erillisten ruhtinas- tai kaupunkikuntien verkostot alkoivat yhdistyä ja kehittyä kansallisvaltioiksi, joille säädettiin yleisiä lakeja. Maata omistavat säädyt saivat tehtävikseen hoitaa yleisiä hallintotehtäviä tilanhoitonsa lisäksi. Nämä tehtävät olivat heidän yhteiskunnallista työtään. Heidän yhteiskunnallinen valtansa ja palkkauksensa perustuivat hallitsijan säätämiin lakeihin. Säätyläiset valvoivat ja johtivat tilansa töitä joko itse henkilökohtaisesti tai edustajansa välityksellä. Virka- eli hallintovalta ulottui pääasiassa työyhteisöjen ulkopuoliseen yhteiskuntaan (Åström 1999, 25).

Suomessa 1900-luvun vaihteessa maaseudulla tilanomistajan valta ulottui laajana palkkatyötä tekeviin torppareihin tai vuokraviljelijöihin, vaikka he olivat muodollisesti itsenäisiä ja tekivät tilanomistajalle työtä omilla työkaluilla ja kotieläimillä. Tilanomistajille luovutettavasta tuotteiden määrästä sovittiin muodollisesti. Tosiasiallisesti torpparin tai vuokraviljelijän oli pakko hyväksyä maanomistajan sopimusehdot.

Työkuria työnantaja saattoi ylläpitää irtisanomisuhan ja sakkojen avulla. Rikkomuksista kuten työajan noudattamatta jättämisestä ja tuotannon jarruttamisesta työnantajalla oli mahdollisuus rankaista muun muassa sakolla tai irtisanomisella. Pienissä ja keskikokoisissa tuotantolaitoksissa kontrollin suoritti tuotantolaitoksen omistaja. Työnantajan valtaa ylläpiti se, että työläiset paljolti asuivat tilanomistajan tai tehtaan patruunan omistamissa asuinnoissa.

Vallan ja vaikuttamismahdollisuuksien puute työyhteisössä synnytti työläisten keskuuteen omaa kulttuuria, jota on nimitetty työväenkulttuuriksi ja se toimi pääasiassa työläisten vapaa-aikana. Työläiset perustivat erilaisia vapaa-ajan harrastuskerhoja. Näiden henkisten harrastusten perustalta lähti luokkatietoisuus kehittymään. Työläisten keskuudessa lukutaidottomuus oli teollistumisen alkuaikoina

varsin yleistä. Siitä huolimatta syntyi työväestön oma lehdistö ja kirjallisuus, jotka levittivät radikaalia tietoutta työläisten keskuuteen ja auttoivat vastarinnan luomista työnantajia kohtaan. Tieto levisi lukukerhoissa, joissa lukutaitoiset työläiset tai sivistyneistö lukivat ääneen lukutaidottomille sanomalehtiä ja muuta kirjallisuutta. Luokkatietoisuus alkoi kehittyä Englannissa 1820–1830-luvuilla. Se loi perustan työntekijäin ammattiyhdistyksille. (Thompson 1991, 782; Jahnke 1984, 279; Polanyi 2009, 147)

## **Kapitalistinen työyhteisö**

Nykyaikaisen kapitalistisen tuotannon juuret ovat Englannin kutomateollisuuden synnyttämät 1800-luvun alkupuoliskolla. Jo silloin kapitalistisessa tuotannossa jäsenet toimivat kuten nykyään joko pääoman omistajina, tuotantolaitosten johtajina, palkkatyöläisinä tai itsenäisinä yrittäjinä. Jokaisella työyhteisön ryhmällä on oma valtapiirinsä, jota ne pyrkivät säätelemään. Sijoittajat saavat tulonsa pääomien omistamisesta, pientuottajat valmistamiensa tuotteiden myynnistä sekä ammattijohtajat ja työntekijät tuotantolaitoksen maksamasta palkasta vastineeksi valveillaoloaikansa myynnistä.

Työyhteisön toiminnan kannalta välttämätön valta, kontrolli ja johtaminen liittyvät toisiinsa. Ellei johdolla ole riittävästi valtaa, se ei kykene kontrolloimaan eikä johtamaan työyhteisöä tuloksellisesti. Tämä tosiasia pätee niin kapitalistisessa kuin muissakin työyhteisöissä.

Kapitalistisen työyhteisön valtasuhteita voidaan tarkastella neljässä tasossa. Ylimmällä valtasuhteella toimivat sijoittajat, joiden pääomilla tuotantolaitokset on saatu pyörimään. Pääoman ja tuotantovälineiden omistajilla on työyhteisössä suurin taloudellinen valta sekä työyhteisön ulkopuolista poliittista valtaa. Työnantajan valta perustuu niin maaseudulla kuin kaupungeissakin työnantajan tuotantovälineiden rajoittamattomaan omistusoikeuteen ja oikeuteen ottaa ja erottaa työntekijä. (Marx 1957, 324; Åström 1999, 23) Kapitalistisessa työyhteisössä merkittävin osa vallasta tuotantovälineiden omistajilla on yhteisön sisällä. He määrittelevät työyhteisön tavoitteet, joihin vallankäytön kohteena olevien toimihenkilöiden ja työntekijäin on alistuttava. Teollistumisen alkuaikoina 1800-luvulla työyhteisön omistajalla ja johdolla oli rajoittamaton valta työyhteisönä toimivassa tuotantolaitoksessa.

Konkreettisessa tuotannossa niin sanottu direktio- eli työnjohto-oikeus on keskittynyt yritysten johtajille. He voivat olla joko omistajia tai palkattuja johtamisen ammattilaisia, työnantajan edustajia.

Työntekijän valta pohjautuu hänen oikeuteensa myydä työvoimaansa. Sen käytöstä työyhteisössä määrää työnantaja. Työntekijän määräämisvalta on työyhteisössä vähäisin.

Työntekijän vallan suhde työnantajan valtaan ja kontrollin kehittymiseen kuvaa 1700- ja 1800-lukujen vaihteessa englantilaisten tekstiilityöntekijöiden asema.

Kotityötä tekevien tekstiilityöntekijäin oli siirryttävä ensin työnantajien omistamiin työsaleihin eli manufaktuureihin, joissa tehtiin käsityöhön perustuvaa yhteistyötä. Seuraavassa vaiheessa työntekijät työskentelivät koneilla työnantajan rakennuttamissa tehdassaleissa. Työnantajien ja heidän edustajiensa oli helpompi kontrolloida tehdassaleissa työskenteleviä kehrääjiä ja kutojia kuin kotonaan toimivia työntekijöitä. Kapitalistien määräysvalta rajoitti työväestön elämää. Työpäivät olivat pitkiä ja palkat niin alhaisia, että kunnat jakoivat avustuksia toimeentulon turvaamiseksi (Marx 1957, 383; Thompson 1991, 207).

Teollistumisen alkuaikoina työyhteisöä johtavan valta ulottui usein työntekijäin yksityiselämäänkin, koska työnantaja kustansi sosiaalisia palveluita ja koulutusta. Tämä ilmiö laajeni pitkälti 1900-luvulle. Se ulottui koskemaan työntekijöiden vapaa-ajan käyttöä, kun työnantajat tukivat monin tavoin harrastustoimintaa. Näin työnteon ulkopuolella harjoitettu toimintakin oli osittain työnantajien hallinnoimaa. (Peltola 1999, 215)

Itsenäisen pienyrittäjän valta kattaa määräysvallan hänen omistamaansa pääomaan sekä ostamansa työvoiman käytön. Hänen tavoitteenaan on itsenäisyyden säilyttäminen niin työnteossa kuin yhteiskunnallisissa suhteissa. Se takaa parhaiten hänelle työskentelyrauhan ja tuotteiden menekin. Hän hallitsee oman työprosessinsa, jonka toimintaan hänellä on valta ja kontrolli. Varsinkin Amerikkaan muuttaneiden keskuudessa tämä itsenäisen yrittäjän ihanne on vaikuttanut laajasti.

## **Vallan ja työn johtamisen keinot**

Englannissa 1800-luvulla kapitalistiset tuotantolaitokset pyrkivät pitämään työntekijöiden palkat matalalla jopa nälän ja ruoan vähyyden avulla (Polanyi 2009, 197). Työolosuhteet olivat kurjat eikä työntekijöillä ollut mahdollisuuksia vaikuttaa työolosuhteisiin ja palkkaukseen. Tämä epäkohta nostatti työntekijät vastarintaan työnantajaa kohtaan ja he ryhtyivät parantamaan asemaansa lakkojen eli työnteon keskeyttämisten avulla. Työnteon jatkamiselle asetettiin työnantajille tietyt ehdot työolojen parantamiseksi, jotta työntekijäin fyysiset ja sosiaaliset tarpeensa tulisivat tyydytetyiksi. Kun työnantaja suostui työntekijäin ehtoihin, työnteko jälleen jatkui (Adler-Karlsson 1984, 66; Marx 1957, 325; Thompson 1989, 23).

Vallan ja vaikuttamismahdollisuuksien puute työyhteisössä synnytti työläisten keskuuteen omaa kulttuuria, jota on nimitetty työväenkulttuuriksi ja se toimi pääasiassa työläisten vapaa-aikana. Työläiset perustivat erilaisia vapaa-ajan harrastuskerhoja. Näiden henkisten harrastusten perustalta lähti luokkatietoisuus kehittymään. Työläisten keskuudessa lukutaidottomuus oli teollistumisen alkuaikoina varsin yleistä. Siitä huolimatta syntyi työväestön oma lehdistö ja kirjallisuus, joka levittivät radikaalia tietoutta työläisten keskuuteen ja auttoivat vastarinnan luomista työnantajia kohtaan. Tieto levisi lukukerhoissa, joissa lukutaitoiset työläiset tai sivistyneistö lukivat ääneen lukutaidottomille sanomalehtiä ja muuta kirjallisuutta. Luokkatietoisuus alkoi kehittyä Englannissa 1820–1830-luvuilla. Se loi perustan

työntekijäin ammattiyhdistyksille. (Thompson 1991, 782; Jahnke 1984, 279; Polanyi 2009, 147)

Suomessa torpparilaitoksen aikana 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa niin maaseudun kuin kaupunkien työläiset olivat työyhteisössä toimiessaan maan ja tuotantovälineiden omistajien rajoittamattoman määräysvallan alaisina, kun työnantaja määräsi yksipuolisesti palkan ja työolosuhteet. (Häkkinen 2004, 150) Maaseudulla tilanomistajan valta ulottui laajempaan palkkatyötä tekeviin kuin torppareihin tai vuokratilajelijoihin, koska viimeksi mainitut tekivät tilanomistajalle työtä omilla työkaluilla ja kotieläimillä. Tilanomistajille luovutettavasta tuotteiden määrästä sovittiin muodollisesti. Tosiasiallisesti torpparin tai vuokratilajelijän oli pakko hyväksyä maanomistajan sopimusehdot.

Rikkomuksista, kuten työajan noudattamatta jättämisestä ja tuotannon jarruttamisesta, työnantajalla oli mahdollisuus rankaista muun muassa sakolla tai irtisanomisella. Pienissä ja keskikokoisissa tuotantolaitoksissa kontrollin suoritti tuotantolaitoksen omistaja. Työnantajan valtaa ylläpiti se, että työläiset paljolti asuivat tilanomistajan tai tehtaan patruunan omistamissa asuinnoissa. Työnantajan valta perustui niin maaseudulla kuin kaupungeissakin työnantajan tuotantovälineiden rajoittamattomaan omistusoikeuteen ja oikeuteen ottaa ja erottaa työntekijä. Suomessa työnantajan rajoittamaton valta säilyi maamme itsenäistymiseen saakka. (Marx 1957, 324; Åström 1999, 23)

## **Työlainsäätämisen kehitys**

Työntekijäin vastarinta on pakottanut työnantajat myöntymään määräysvallan rajoituksiin. Aluksi Englannissa määräysvallan rajoituksista sovittiin työnantajien ja työntekijäin kesken. Vähitellen jouduttiin säätämään sitä koskevia asetuksia ja lakeja. Suomessa sääntely alkoi työsuojelusta, jonka tarpeellisuuden myös työnantajat vähitellen ymmärsivät.

Suomessa 1800- ja 1900-lukujen vaihteesta lähtien työnantaja on työlainsäädännön ja työehtosopimusten perusteella määritellyt yhdessä työntekijäin kanssa työntekijäin palkkauksen ja työolosuhteet. Vastavuoroisesti ammattiyhdistykset alkoivat hyväksyä työnantajien tuotannon rationalisointia. Työntekijät kuitenkin hyväksyivät vain oikeat rationalisoinnit. Se tarkoitti tehostamistoimia, joista oli hyötyä myös työntekijöille.

Kehitys on johtanut siihen, että työnantajien palveluksessa olevien elintaso on parantunut. Aineellisten olosuhteiden paraneminen on aikaansaanut henkisen tason kohoamiseen. Tämä on heijastunut työntekijäin yhteiskunnalliseen asemaan niin, että heidän yhteiskunnallinen vaikutusvaltansa on lisääntynyt. Vaikutusvallan lisääntyminen on synnyttänyt työväenkulttuurin, jonka vaikutus näkyy koko yhteiskunnassa (Kettunen 1991, 251; Teräs 1999, 285)

Tällä tavalla alkoi työyhteisön omistajan vallan rajoittaminen, joka tapahtui työntekijäin ammattiyhdistysten ja valtion toimenpitein. Työntekijäin valta lisääntyi jonkin verran työyhteisön sisällä. Työlainsäädännön kautta työyhteisössä sai ulkopuolinen vaikuttaja valtio määräysvaltaa työyhteisössä.

## **Kapitalistinen työyhteisö talouden nousu- ja laskusuhdanteissa**

Työyhteisön jäsenten toiminnoilla on ratkaisevan laajoja vaikutuksia koko yhteiskuntaan. Kapitalistisen järjestelmän korkeasuhdanteessa, jolloin tuotanto ja muu talous toimivat hyvin, työyhteisöjen jäsenet ovat tyytyväisiä tuloihinsa ja harjoitettuun vallankäyttöön. Kun työyhteisöjen tuottamille hyödykkeille ilmaantuu menekkivaikauksia, kysynnän hiipuesssa, syntyy työyhteisössä toimivien kesken ristiriitaisuuksia, kun tuotanto ja jäsenten tulot vähenevät. Tällainen suhdanteiden vaihtelu on ollut kapitalistisessa järjestelmässä vallitseva ilmiö.

Informaatiotekniikan nopea kehitys 1980-luvulta alkaen on aiheuttanut työelämään murroksen, johon on liittynyt teollisuusmaissa tuotannollisen työn vähenemistä sekä työttömyyden kasvua. Niiden seurauksena on tapahtunut merkittäviä muutoksia siinä, miten ihmiset ohjaavat omaa käyttäytymistään työelämässä. Vaikka työn arvostus modernissa yhteiskunnassa on vähentynyt viime vuosikymmeninä, se on edelleen ihmisenä olon välttämättömyys ja sen rinnalla muut elämänarvot ovat vähemmän tärkeitä. Niinpä useat kotirouvat turhautuvat itselle tehtävän kodinhoidon piirissä. Työntekijän elämä vaikeutuu, kun hän joutuu työttömäksi, vaikka hän saisi työttömyysturvaa. Nuori, joka ei ole löytänyt työtä koulutuksen päätyttyä, on vaikeuksissa löytää tarkoitusta elämälleen. Uusi aikakausi asennemuutoksineen on murtautumassa esiin. Adler-Karlsson kuvaa vuonna 1984 kehitystä seuraavasti:

*"Dialektiikan lakeja seuraten työmoraali kumoaa oman olemassaolonsa perustan saavuttaessaan täydellisen menestyksen ja voiton. Olemme nimittäin rakentaneet nykyiset työmarkkinamme sellaisiksi, että työn kysynnällä on taipumus huomattavasti ylittää tarjonta. Kaikkein etevimmät työntekijät saavuttavat yhtyneinä huippu nykyaikaisen tekniikan kehittämiin tehokkaisiin ja suuriin pääomapanoksiin niin valtavan tehon, että sadat miljoonat ihmiset maailmassa ovat vailla työtä. Työnteon kokonaismäärä supistuu rikkaissa maissa vastustamattomasti tästä syystä." (Adler-Karlsson 1984, 14).*

## **Vallanhaltijain tavoitteet**

Eri tuotantotapojen piirissä työyhteisöjen valta on suurelta osin ollut työnteettäjällä ja työnantajalla, jolloin tärkein tavoite on tuotannon ylläpitäminen. Työnantaja tai omistava yhteisö on lähes yksin määrännyt työyhteisön tavoitteet. Työyhteisöjen päätavoite on aina ollut työnteettäjien vallan ja rikkauksiensa turvaaminen. Tämä pätee myös niihin työyhteisöihin, jotka koostuivat muista kuin työnteettäjistä ja työntekijöistä esimerkiksi käsityöläisistä ja talonpojista. Käsityöläisen tavoitteena on

itsenäisyyden säilyttäminen niin työnteossa kuin yhteiskunnallisissa suhteissa. Se takaisi parhaiten hänelle työskentelyrauhan ja tuotteiden menekin. Hän hallitsee oman työprosessinsa, jonka toimintaan hänellä on valta ja kontrolli. Markkinat kuitenkin osittain määräävät pientuottajan toimintaa kuten tuotteiden kulutuskysynnän ja kauppavaihtoon tarjottujen kilpailevien tuotteiden osalta. (Oittinen 1999, 53)

Kapitalistisessa työyhteisössä työntekijäin valta on kehityksen kulussa lisääntynyt. Ammattityöntekijöillä on yleensä jonkin verran valtaa omaan työsuoritukseensa enemmän kuin vähän ammattitaitoa suorittavilla työntekijöillä. Työntekijäin tavoitteena on ollut toimeentulon lisäksi mahdollisimman laaja itsenäisyys työnteestä. (Nurmi 1999, 104)

Vaikka palkkauksen ja työolosuhteiden määrittelyssä työntekijöiden ja toimihenkilöiden valta on lisääntynyt, tuotantovälineiden ja pääoman käyttö on edelleen lähes yksinomaan omistajien vallassa. Valta-aseman säilyttäminen ja voiton lisääminen onkin tuotantovälineiden omistajan eli kapitalistin päätavoite niin työyhteisössä kuin koko yhteiskunnassa. Työyhteisössä ristiriitojen aiheuttaja on työnantajan pyrkimys voiton maksimointiin, joka saattaa johtaa työntekijäin etujen vastaisiin toimiin kuten työolosuhteiden huonontamiseen jopa työsuhteen irtisanomiseen. Työttömyys on työyhteisön toiminnan negatiivisista heijastumista merkittävin. Positiivisin tekijä on työnantajan ylläpitämät työpaikat ja työntekijäin toimeentulo.

Työnantajan valvonta kohdistuu erityisesti tuotantomenetelmiin. On useita esimerkkejä siitä, miten työnantaja on puuttunut tuotantolaitoksensa työmenetelmiin, jotta ne tuottaisivat mahdollisimman hyvin kaupaksi käypiä ja kustannuksia säästäviä tuotteita. Tuotannon koneellistuminen on voimakasti vaikuttanut työmenetelmien uusimiseen. Uudistukset on pääosin toteutettu työnantajan määräysvallan puitteissa. Eräillä tapaturma-alttiilla aloilla valtiiovallan toimesta on määritelty työmenetelmiä, koska tapaturmat tuottavat suuria kustannuksia koko yhteiskunnalle. Työntekijät ovat joissain tapauksissa vastustaneet uusia työmenetelmiä varsinkin teollistumisen alkuaikoina. (Pöysä 1991, 167; Teräs 1999, 295; Thompson 1989, 106)

Kontrolli tapahtuu kolmella tasolla. Pääomien sijoittaja toimii korkeimpana valvojana pitäen huolta siitä, että hänen pääomansa tuottaa riittävästi voittoa. Toisen tason kontrolli tapahtuu tuotantolaitoksessa, jossa omistaja henkilökohtaisesti tai hänen edustajansa valvoo ja johtaa tuotantoprosessia, jonka on toimittava ilman häiriöitä. Kolmannessa tasossa työntekijä valvoo hänelle uskotun koneen ja työvälineiden kitkattoman käyttöä.

Työyhteisön johtaminen on perinteisesti tapahtunut niin, että johtajat ovat tuotantolaitoksessa henkilökohtaisesti mukana ohjaamassa prosessia. Johtamismenetelmien kehitys on johtanut siihen, että tuotantolaitoksen tai työyhteisön johtaja ei ole aina tuotantolaitoksessa läsnä ohjaamassa tuotantoprosessia, vaan se tapahtuu paljolti kirjanpidon ja raportoinnin avulla. Kontrollin ja johtamisen välineitä ovat kiinteän palkkauksen ja työolosuhteiden lisäksi

lisäpalkkiot ja mahdollisuus uralla etenemiseen. Tietotekniikka on tuonut työnantajalle lisää mahdollisuuksia johtaa ja valvoa työyhteisöä. Informaatio-tekniologian avulla työyhteisöjä yritetään sopeuttaa globaalin maailmantalouden vaatimuksiin. Tehokkuutta parantamalla yritetään ylläpitää yrityksiä. Se edellyttää myös työntekijäin ammattitaidon vaatimusten kasvua. Koska työyhteisön työntekijöillä ei ole riittävää valtaa säädellä kehitystä, he stressaantuvat ja uupuvat. (Fellman 1999, 155; Hoikkala 1999, 413)

## **Tuotantoaseman heijastuminen kansalaisten yhteiskunnalliseen asemaan.**

Asema tuotannossa on aina vaikuttanut voimakkaasti ihmisten työyhteisön ulkopuoliseen yhteiskunnalliseen asemaan ja käyttäytymiseen. Korkea tuotantoasema antaa laajat mahdollisuudet vaikuttaa yhteiskunnan toimintaan. Alhaisessa työyhteisön asemassa olevien on kamppailtava voimakkaasti kyetäkseen ajamaan omia etujaan. Tästä hyvänä esimerkkinä on työväestön vuosikymmeniä kestänyt kamppailu poliittisista oikeuksista. Lisäksi mahdollisuudet koulutukseen, hyvään terveydenhoitoon ja asumiseen ovat korkean tuotantoaseman omaaville paremmat kuin työyhteisön alemman tason jäsenille. Työaseman erot näkyivät jopa ammattialojen pukeutumisessa. 1900-luvulla. Nämä erot ovat kuitenkin vähitellen poistuneet.

Tuotannon kehitys on johtanut vähitellen naisten palkkatyön lisääntymiseen, koska miestyövoimaa ei riittänyt kaikkiin ammatteihin ja syntyi työtehtäviä, jotka soveltuivat paremmin naisille kuin miehille. Tämä on johtanut työn ja perheen välisten suhteiden muutoksiin. Perheillä on nykyään kaksi, ei pelkästään yhtä elättäjää. Lisäksi sukupuolten asema työyhteisössä on kehittynyt kohti tasa-arvoa. Seurauksena on ollut miehen elättäjäroolin ja naisen kotirouvaroolin väheneminen. (Hoikkala 1999, 404; Melin 2001, 67; Fellman 1999, 147)

## **Yhteenveto**

Työyhteisön valta ja johtaminen ovat muuttuneet vuosisatojen kuluksa. Antiikin orjanomistajan yksinvallassa on edetty kohti työnantajan ja työntekijän välistä tasa-arvoa. Kapitalistisessa yhteiskunnassa kehitystä on viety eteenpäin ensisijaisesti työlainsäädännön ja työehtosopimusten avulla. Nykyisin puhutaan yritysten sisäisestä yhteistoiminnasta, jolla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijäin yhteistyötä tuotantoa harjoitettaessa. Yhteistyö ei vallitse täydellisenä, koska työnantajalla on direktio–työnjohto-oikeuden myötä taloudellinen yksinvalta, jota hän harjoittaa tuotantovoittojen varmistamiseksi. Työnantajan direktio-oikeus estää tasa-arvon toteutumista (Kasvio 1994, 154–155 ja Siltala 2004, 434–436 ). Työyhteisön taloudellisen vallan tasa-arvo olisi välttämätön, jotta palkansaajien edut tulisivat riittävästi huomioon otetuiksi.



Osa työyhteisön jäsenistä(työntekijöistä) kokee vallan puutetta. Toisin sanoen he eivät siitä johtuen voi tyydyttää riittävästi aineellisia ja/tai henkisiä tarpeitaan. Sen tähden he pyrkivät lisäämään valtaansa työyhteisössä ja koko yhteiskunnassa. Nämä pyrkimykset synnyttivät vastarintaa toisissa etenkin paljon valtaa omaavissa työnantajajäsenissä. Seurauksena on ollut jäsenten etujen yhteentörmäyksiä. Teollistumisen alkuaikoina ne olivat osin väkivaltaisia.

Työttömyys on eräs vakavimmista häiriöiden aiheuttajista. Sen lisääntyessä yhä suurempi osa työnantajien palveluksessa olleesta henkilökunnasta jää työttömäksi, koska käytettävissä olevat tuotteet ja työvoima eivät käy kaupaksi. Syntyy ylituotantoa, joka poistetaan tuotantoa ja työvoimaa vähentämällä. Koska tuotantovalta on työnantajalla, työntekijät eivät voi vaikuttaa työnteon ylläpitämiseen. Tämä vaikuttaa työttömien elintasoon ja yhteiskunnalliseen asemaan heikentävästi. He eivät voi tyydyttää henkilökohtaisia eivätkä yhteiskunnallisia tarpeitaan riittävästi. Jotta kaikilla työhaluisilla ja -kykyisillä olisi mahdollisuus osallistua yksityiseen tai yhteiskunnalliseen työntekoon, tuotantoa ja työntekoa pitäisi valtion toimesta säännellä. Historiasta pitäisi ottaa oppia. Feodalismin aikana ammattikunnat sääntelivät jäsentensä tuotantoa ja työntekoa, jotta yhteiskunnallinen kehitys olisi ollut mahdollisimman tasapainoista. Sitä vaaditaan nykyiseltäkin talousjärjestelmältä. Miten kapitalistista tuotantoa ja työntekoa säänneltäisiin nykyistä paremmin kaikkien etujen mukaisesti? Siinäpä on tutkijoille ja poliitikoille pähkinää purtavaksi.

## Lähteet

- Adler-Karlsson, Gunnar (1984): Työllisyydestä. Kustannuskiila Savon Sanomain kirjapaino, Kuopio.
- Chesnokov, D. (1969): Historical materialism. Moscow Progress Publishers.
- Fellman, (1999); Kirjanpitäjästä controlleriksi – Konttoripäälliköstä talousjohtajaksi. Teoksessa Suomalaisen työn historiaa. Korvesta konttoriin, 127–163. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Frize, Conrad (1984), Stralsunds wirtschaftliche und kulturelle Blüte im 15. Jahrhundert. Teoksessa Ewe Herbert, Gesichte der Stadt Stralsund, 84–88. Weimar.
- Hoikkala, Tommi (1999): Suuret ikäluokat ja työ. Teoksessa Suomalaisen työn historiaa. Korvesta konttoriin, 395–426. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Häkkinen, Antti (2004): Poverty and the Social Underclass during Finnish Industrialisation. Teoksessa Anna-Maija Castren ym., Between Sociology and History, 148–161, Helsinki.
- Ivotsuk, M.T., Oizerman T.L. ja Stsipanov (1982): Filosofian historia I. Suomennos Robert Kolomainen, Painettu Neuvostoliitossa 1982.
- Janke, Karl Heinz (1984): Wirtschaftliche Entwicklung und Sozialstruktur. Teoksessa Ewe Herbert, Gesichte der Stadt Stralsund, 276–279, Weimar.
- Julkunen, Raija ja Jouko Nätti (1997): Työn jakaminen. Vastapaino, Tampere.
- Kasvio, Antti (1994): Uusi työn yhteiskunta. Gaudeamus, Jyväskylä.
- Kettunen, Pauli (1991): Työsuojelun tieto ja valta. Teoksessa Suomalaisen työn historiaa. Korvesta konttoriin, 225–260, Karisto Oy Hämeenlinna.
- Marx, Karl (1957): Pääoma. Suomennos O. V. Louhivuori, Petroskoi.
- Melin, Harri (2001): Koulutuksen yhteiskunnallinen merkitys. Teoksessa Blom Raimo, Harri Melin ja Pasi Pyöriä (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos, 66–92. Gaudeamus, Helsinki.
- Nurmi, Virpi (1999): Työväkeä vai käsityöläismestareita. Teoksessa Suomalaisen työn historiaa Korvesta konttoriin, 83–106, Karisto Oy Hämeenlinna.

Parikka, Raimo (1999): Työn jäljillä. Teoksessa Suomalaisen työn historiaa Korvesta konttoriin, 7–10, Karisto Oy, Hämeenlinna.

Oittinen, Riitta (1999): Ompelusta ennen tehdastyötä. Teoksessa Suomalaisen työn historiaa. Korvesta konttoriin, 51–82, Karisto Oy, Hämeenlinna.

Polanyi, Karl (2009): Suuri murros. Suomennos Natasha Vilokkinen, Vastapaino, Tampere.

Rifkin, Jeremy (1996): The End of Work. C.P. Putnam's Sons, New York.

Siltala, Juha (2004). Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otavan Kirjapaino Oy Keuruu.

Teräs, Kari (1999): Rankkaa käsityötä – Tarkkaa konetyötä. Teoksessa Suomalaisen työn historiaa. Korvesta konttoriin, 261–307, Karisto Oy, Hämeenlinna.

Thompson, E.P. (1991): The Making of the English Working Class. Penguin Books, London.

Thompson, Paul (1989): The Nature of Work. Hampshire/London.

Åström, Anna-Maria (1999): Työt ja työnteko Savon kartanoissa 1800-luvun alkupuolella. Teoksessa Suomalaisen työn historiaa. Korvesta konttoriin, 11–32, Karisto Oy, Hämeenlinna.



**Postiosoite**

33014 Tampereen yliopisto

**Käyntiosoite**

Kanslerinrinne 1

Tampere

Puhelin 03 3551 7021

Faksi 03 3551 7265

ISBN 978-951-44-8061-4 (PDF)

ISSN-L 1799-1064

ISSN 1799-1064